



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento Economía Financiera y Contabilidad

FACTORES CONDICIONANTES EN LA EFICIENCIA DE LA  
PYME FAMILIAR FRENTE A LA NO FAMILIAR.

UN ESTUDIO EMPÍRICO



Tesis Doctoral dirigida por:

D. Manuel Larrán Jorge

Dña. Amalia García-Borbolla Fernández

Doctorando:

D. Jesús Herrera Madueño

2009





Universidad  
de Cádiz

Departamento de Economía  
Financiera y Contabilidad

Facultad de CC. EE. y Empresariales  
Glorieta de Carlos Cano, s/n.  
11.003, Cádiz.  
Tel. 956 015 397. Fax. 956 01 54 02  
economia.empresa@uca.es

D. Manuel Larrán Jorge y Dña. Amalia García-Borbolla Fernández, directores de la tesis doctoral: “Factores Condicionantes en la Eficiencia de la Pyme Familiar frente a la no Familiar. Un Estudio Empírico”.

**CERTIFICAN:** Que el trabajo de investigación realizado por D. Jesús Herrera Madueño reúne los requisitos necesarios para ser presentado y optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, cumpliendo lo establecido en la normativa vigente.

Y para que así conste, firmamos el presente documento en Cádiz, a 14 de mayo de 2009.

Fdo: Dr. Manuel Larrán Jorge

Fdo: Dra. Amalia García-Borbolla Fernández



*“Sólo con la moderación se puede estar preparado para afrontar los acontecimientos. Estar preparado para afrontar los acontecimientos es poseer una acrecentada reserva de virtud. Con una acrecentada reserva de virtud, nada hay que no se pueda superar; cuando todo se puede superar, nadie hay que conozca los límites de su fuerza.”*

Matilde Asensi 2006:206 (Escritora española).



# Agradecimientos

---

Parece cosa fácil, pero sin duda no lo es, máxime cuando se intenta expresar todo lo que se siente en unas pocas líneas, ya que el trabajo que se presenta ha estado acompañado, desde sus inicios, de muchas personas a las cuales debo mucho.

Empezando por el plano familiar he de dar las gracias en primer lugar a mi mujer, Eva, por todo su apoyo, ánimo y comprensión, por ser una magnífica madre y por suplirme, de forma extraordinaria, cuando ha sido necesario. Este trabajo lleva algo de ti, de tu trabajo, esfuerzo, constancia y saber hacer. También en estos renglones agradecer y pedir disculpas a mis hijas Paula María y Patricia, perdón por haber dejado de jugar con vosotras en pro de mi satisfacción personal y profesional, terminar la tesis, gracias por no reprocharme nada y por regalarme todos los días, sin reproche alguno, vuestros besos, cariños y sonrisas. Gracias por hacerme sentir orgulloso como padre.

También quiero agradecer a mis padres, José Antonio y Josefa, por su apoyo y ánimo, por darme la oportunidad de realizar mis estudios universitarios y por confiar en mí. Por último no quisiera terminar sin tener unas palabras de agradecimiento a mis hermanos y hermanas y al resto de familiares que han estado a mi lado cuando los he necesitado.

En el plano profesional tampoco es fácil de expresar todo lo que siento en estos momentos, ya que en el desarrollo de mi carrera he dejado de tener compañeros/as para tener amigos/as.

Las primeras palabras son dirigidas a mi director de tesis, el Dr. Manuel Larrán Jorge. Agradecerte, no solo como director sino también como amigo por la confianza que depositaste en mí desde el primer momento, por compartir tu experiencia conmigo sin pedirme nada a cambio, por ofrecerme tus acertados consejos y por darme tu apoyo incondicional. Sólo deseo que este trabajo que hoy se presenta sea únicamente un punto y seguido en una trayectoria profesional juntos, ya que tu eres mi ejemplo a seguir.

Tampoco quiero olvidar a mi codirectora, la Dra. Amalia García-Borbolla Fernández, por su capacidad de trabajo, su predisposición a la ayuda incondicional, por el apoyo que me ha dado en mis momentos más difíciles, por tener siempre una sonrisa y las palabras adecuadas con las que animarme, muchas gracias.

De igual modo quiero expresar mi agradecimiento a Eva Mulero Mendigorri por darme algo valioso en estos tiempos, su amistad, por su profesionalidad, por tener siempre cinco minutos que ofrecerme. Espero y deseo que los vientos soplen a tu favor y pronto concluyas tu tesis. En este punto tampoco puedo olvidarme de tu familia Javier, Candela, Mencía y, sobre todo, de Jorge.

Quisiera también mostrar mi agradecimiento a la Dra. Yolanda Giner Manso, por tener siempre otra forma de decir las cosas, por tu apoyo, por tus consejos, por escucharme cuando lo necesito, por acompañarme en los meses en los que los demás descansaban. Al Dr. Gonzalo Sánchez Gardey por su paciencia y calma, por sus consejos y dedicación, por dedicar su tiempo a enseñarme una mínima parte de sus conocimientos, aun cuando no he averiguado que hay al “otro lado de la regresión”.

Mostrar también mi gratitud hacia la Dra. M<sup>a</sup> José Muriel de los Reyes, por tener siempre palabras oportunas en todo momento y por ofrecerse su amistad sin condición.



No puedo pasar por alto a mi compañera y amiga Vanesa Rodríguez Cornejo, por aguantar mis cambios de ánimo, por escuchar mis preocupaciones y por compartir tanto los buenos, como los no tan buenos, momentos sufridos en esta etapa. Espero que pronto yo sufra los tuyos.

Doy también las gracias a los doctores Yolanda Calzado Cejas, Teresa García Valderrama, Juan M. Piñero López, Pedro M. Romero Fernández, Fernando Martín Alcázar y Macarena López Fernández, por su apoyo y escucharme durante todos estos años.

Agradecer a los futuros doctores, Cristina Márquez Moreno y Rosario del Río Sánchez por haber compartido conmigo el devenir cotidiano y hacerme estos años mucho más fáciles.

Finalmente, y no por ello menos importante, quisiera mandar desde aquí unas palabras de agradecimiento a mi amigo Javier Toledano Redondo, espero que pronto puedas retomar el proceso doctoral y que el fracaso lo encuentres sólo en las empresas que estudias.



Índice.



## RESUMEN

---

---

Resumen .....	i
---------------	---

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN.

---

---

Introducción .....	6
--------------------	---

## PRIMERA PARTE: FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

---

---

## CAPÍTULO 2

### DELIMITACIÓN CONCEPTUAL DEL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO.

---

---

1. Introducción .....	13
2. Importancia de las Pymes en las Economías Nacionales.....	15
2.1 Análisis de las Pymes en la Economía Europea y Española.....	15
2.2 Importancia de las políticas nacionales a favor de las pymes.....	18
3 La Pyme en el contexto andaluz.....	24
4. Concepto y alcance de la Pyme.....	26
5. Familia y empresa .....	29
6. Dimensión conceptual de la empresa familiar .....	32
6.1 Introducción .....	32
6.2 Concepto y limitaciones de la empresa familiar .....	41
6.2.1 Conceptualización dinámica .....	43
6.2.2 Conceptualización estática.....	44

6.2.3 Análisis de las variables que definen a la empresa familiar..	46
6.2.3.1 Transferencia generacional .....	46
6.2.3.2 Propiedad del negocio .....	48
6.2.3.3 Dirección/Control de la empresa.....	49
6.2.3.4 Percepción de la empresa familiar.....	50
7. Debilidades y Fortalezas de la empresa familiar .....	52
7.1 Debilidades .....	52
7.2 Fortalezas.....	54
8. Consideraciones finales .....	55
Anexo capítulo 2 .....	59

## CAPÍTULO 3

### LA EMPRESA FAMILIAR *VERSUS* NO FAMILIAR. FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

---

1. Introducción .....	67
2. La Teoría de Agencia .....	68
2.1 Antecedentes teóricos .....	68
2.2 La Teoría de Agencia y la empresa.....	71
2.2.1 Elementos de la relación de agencia .....	73
2.2.1.1 El principal.....	74
2.2.1.2 El agente .....	76
2.2.1.3 El contrato de agencia .....	77
2.2.1.3.1 La confianza en la relación contractual .....	79
2.2.1.3.2 La cooperación en la relación contractual .....	82
2.2.2 Los conflictos de agencia, el problema de los incentivos.....	84

2.2.2.1 Asimetrías Informativas .....	84
2.2.2.2 Los costes de la relación de agencia .....	85
3. Las relaciones de agencia y la empresa familiar .....	88
3.1 Introducción .....	88
3.2 Las relaciones de agencia en la empresa familiar .....	88
3.3 Características de la empresa familiar y la relación de agencia.....	98
3.3.1 El altruismo en la relación de agencia .....	98
3.3.2 La confluencia de la propiedad y el control, la amenaza de “self-control” o conflicto interno de intereses .....	105
3.3.2.1 Los problemas de agencia en la empresa familiar: una especial referencia a los problemas de antiselección .....	108
3.3.3 El relevo generacional como una fuente del problema de agencia .....	110
4. Otras Teorías complementarias .....	112
4.1 Introducción .....	112
4.2 La Teoría General de Sistemas.....	113
4.3 La Teoría de Recursos y Capacidades.....	117
4.4 La Teoría del Servidor/Mayordomía ( <i>Stewardship Theory</i> ).....	119
5. Consideraciones finales .....	121

## SEGUNDA PARTE: EVIDENCIA EMPÍRICA PREVIA.

### **CAPÍTULO 4**

#### **LA EMPRESA FAMILIAR Y LA EFICIENCIA: REVISIÓN DE LA EVIDENCIA EMPÍRICA.**

1. Introducción .....	129
-----------------------	-----

2. Comparación de la eficiencia de la empresa familiar <i>versus</i> no familiar: una revisión de la literatura .....	130
2.1 Daily y Dollinger (1991, 1992 y 1993) .....	135
2.2 Agrawal y Knoeber (1996) .....	136
2.3 Galve y Salas (1996) .....	136
2.4 Westhead y Cowling (1997).....	137
2.5 Gudmundson, Hartman y Tower (1999).....	137
2.6 Gómez-Mejías, Nuñez-Nickel y Gutierrez (2001).....	138
2.7 McConaughy, Matthews y Fialko (2001) .....	138
2.8 Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001) .....	139
2.9 Mustakallio, Autio y Zahra (2002) .....	139
2.10 Reyes y Sacristán (2002).....	140
2.11 Anderson y Reeb (2003b).....	141
2.12 Chrisman, Chua y Litz (2004) .....	142
2.13 Corbetta y Salvato (2004) .....	142
2.14 Lee (2004 y 2006) .....	143
2.15 Duréndez y García (2005) .....	143
2.16 Kotey (2005a y 2005b) .....	144
2.17 García-Borbolla, Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez (2006 y 2007) .	145
2.18 Tsai, Hung, Kuo y Kuo (2006) .....	145
2.19 Villalonga y Amit (2006) .....	146
2.20 Kellermanns y Eddleston (2007).....	146
3. Consideraciones finales .....	147
Anexo capítulo 4 .....	153



METODOLOGÍA.

---

---

1. Introducción .....	165
2. Objetivos del estudio empírico .....	166
3. Diseño de la muestra .....	167
3.1 Estudio de la población objetivo .....	167
3.2 Elección de la muestra poblacional.....	168
3.3 El cuestionario: diseño, realización y tratamiento de la información .	179
4. Metodología .....	183
4.1 Introducción.....	183
4.2 Técnicas de análisis.....	184
5. Definición de variables.....	187
5.1 Rentabilidad como subrogado de la eficiencia empresarial.....	187
5.2 El tamaño.....	194
5.3 Sector de actividad .....	195
5.4 Estructura financiera .....	196
5.4.1 El endeudamiento .....	196
5.4.2 El coste de capital de los recursos ajenos .....	196
5.5 Edad .....	197
5.6 Orientación estratégica y perfil estratégico .....	198
5.7 Posición tecnológica .....	202
5.8 Otras variables utilizadas para el estudio .....	203
6. Planteamiento de hipótesis.....	211
6.1 Eficiencia empresarial .....	211

6.2 Estructura financiera .....	212
6.3 Tamaño medio .....	213
6.4 La formación del gerente .....	214
6.5 La antigüedad.....	216
6.6 El perfil y la orientación estratégica .....	217
Anexo capítulo 5 .....	223

## **CAPÍTULO 6**

### **ESTUDIO DEL TEJIDO EMPRESARIAL ANDALUZ: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN EMPÍRICA.**

---

1. Introducción .....	247
2. Análisis descriptivo .....	248
2.1 Análisis de la información contable .....	251
2.2 Análisis de la información de los cuestionarios .....	252
2.2.1 Análisis de los datos generales .....	252
2.2.2 Análisis del entorno competitivo .....	255
2.2.3 Análisis de los datos de dirección estratégica y de la tecnología.....	260
2.3 Análisis de correlaciones .....	267
2.3.1 Variables económicas-financieras.....	268
2.3.2 Variables obtenidas de los cuestionarios.....	269
3. Consideraciones finales .....	273
Anexo capítulo 6 .....	275

## **CAPÍTULO 7**

### **ANÁLISIS EMPÍRICO DE LAS DIFERENCIAS DE EFICIENCIA DE LA PYME FAMILIAR DE ANDALUCÍA *VERSUS* NO FAMILIAR.**

---

---

1. Introducción .....	303
2. Contraste de hipótesis y análisis de los resultados.....	304
2.1 Los niveles de rentabilidad .....	304
2.2 Los niveles de endeudamiento y los costes financieros.....	310
2.3 Otros factores que inciden en la eficiencia empresarial .....	315
2.3.1 El tamaño .....	315
2.3.2 El nivel de formación .....	317
2.3.3 La antigüedad .....	320
2.3.4 La orientación estratégica .....	320
3. Consideraciones finales .....	328
Anexo capítulo 7 .....	333

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSIONES FINALES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.**

---

---

1. Conclusiones del marco teórico.....	379
2. Conclusiones del estudio empírico.....	381
3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	384

## BIBLIOGRAFÍA.

---

---

Bibliografía .....	389
--------------------	-----

## Resumen

Factores condicionantes en la eficiencia de la pyme familiar frente a la no familiar: Un estudio empírico.

---



## **1. MOTIVACIONES DE LA TESIS DOCTORAL.**

Dado que el objetivo básico de la presente tesis doctoral es el análisis de la eficiencia de las pequeñas y medianas empresas y la sensibilidad de la misma a la estructura de propiedad del negocio, creemos de interés resaltar en este resumen no sólo la oportunidad del trabajo, sino también su relevancia y aportación.

Parte de la oportunidad y relevancia del trabajo se justifica por el hecho de que las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en la economía de la Unión Europea, constituyéndose como uno

de los motores básicos en la generación de empleo y riqueza. En este sentido, los datos del Observatorio Europeo de las Pymes (2007), demuestran que el tejido empresarial europeo esta formado en casi un 99% por empresas que podrían ser catalogadas como de pequeño o mediano tamaño, que dan empleo a más de un 53% de la población. En el caso español, esta situación no difiere. El Directorio Central de Empresas, de hecho, registra más de 2,8 millones de Pymes, lo que supone un 99,87% del censo de empresas de España, presentando el tejido empresarial andaluz, objeto principal de estudio en el presente trabajo, características similares.

En otro orden de cosas, destaca el hecho que la mayor parte de estas estructuras de negocio sean empresas de carácter familiar. Según De la Fuente (2003), el 65% de las Pymes tienen esta condición. La importancia de este grupo de organizaciones viene no solamente dada por su cantidad, sino también por el hecho de que llegan a aportar entre un 70% y un 80% del PIB español, dando empleo a casi un 60% de la población (Reyes y Sacristán, 2003). No obstante, la importancia de las Pymes familiares tampoco es un fenómeno exclusivo de la economía española, como pone de manifiesto la literatura especializada (Lee, 2004; Sharma y Nordqvist, 2007).

A pesar de la importancia de las Pymes familiares, el análisis empírico de sus particularidades es una parcela de investigación relativamente reciente. De hecho, la revisión de la literatura planteada por Reyes y Sacristán (2003) concluía que, a pesar de que en ese momento se habían desarrollado muchos trabajos acerca de la incidencia de la estructura de propiedad en el comportamiento empresarial, resultaba todavía insuficiente la investigación empírica realizada con el objetivo de estudiar los efectos de la propiedad familiar. Revisando literatura más reciente, se observa que, en los últimos años, han proliferado los estudios centrados en esta materia. Trabajos como los propuestos por Lee (2004), Chrisman, *et al.* (2007), Lubatkin *et al.* (2007) o Eddleston *et al.* (2008) han realizado importantes contribuciones en este sentido. No obstante, son todavía muchos los autores



que señalan la necesidad de profundizar en el análisis de las características distintivas de las empresas familiares, en lo que a su ámbito estratégico y competitivo, y a sus particularidades económicas y financieras se refiere (Mariño y Rojo, 2009; Lee, 2006; Sharma y Nordqvist, 2007). El avance de la comprensión de este fenómeno debe pasar, como Schulze *et al.* (2001) o García Borbolla *et al.* (2006) han apuntado, por el desarrollo del análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares, que permitan comprender las particularidades distintivas de estos dos tipos de organizaciones.

Adicionalmente habría que señalar que en términos generales los estudios sobre la diferencia de eficiencia entre empresas familiares y no familiares se han analizado sobre muestras de grandes empresas ya que la información es más fácilmente accesible y está disponible. Como consecuencia, las diversas investigaciones se han centrado en técnicas de recogida de información derivadas de las bases de datos disponibles a las cuales se la ha aplicado fundamentalmente el análisis de ratios. A pesar de ello siguen siendo los trabajos relativos a la sucesión los que más investigaciones ocupan, dejando a un lado estudios centrados en la eficiencia y en sus factores explicativos. Es por ello que entendemos que nuestro trabajo puede ser novedoso dado que confronta las pequeñas y medianas empresas y su estructura de propiedad, y la eficiencia de dichas empresas, ampliando el objeto de estudio a lo que pudiéramos considerar como microempresas, prácticamente obviadas en la literatura previa.

Otra cuestión a destacar sería el hecho de que la presente tesis surge de un proyecto denominado “Eficiencia y situación económica-financiera de las pymes en Andalucía” dirigido de forma conjunta por los doctores Manuel Larrán Jorge, de la Universidad de Cádiz, y Joaquina Laffarga Briones, de la Universidad de Sevilla y financiado por el Instituto de Fomento de Andalucía<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Actualmente, este organismo, dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, ha pasado a denominarse Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA).

(IFA), del cuál han surgido diversas publicaciones<sup>2</sup>, reforzando el presente trabajo conclusiones ya obtenidas al haber ampliado el horizonte temporal objeto de estudio, donde se ha pasado de analizar el período 2001/2002 al relativo a los ejercicios económicos de 2001/2007, ambos inclusive; haber delimitado de forma distinta el concepto de empresa familiar ya que se han incluido las variables propiedad familiar, control familiar, implicación familiar en el negocio y transferencia generacional en lugar de la única considerada inicialmente: propiedad familiar; haber incluido en el estudio variables no contempladas inicialmente, principalmente variables de corte estratégico, como por ejemplo orientación y perfil estratégico, posición tecnológica, etc.; así como por el hecho de utilizar muestras distintas (representativas de la población española en algún caso y en otros, tal como en la presente tesis, la población andaluza).

Otra aportación adicional de la tesis sería la del reforzamiento de inexistencia de diferencias en eficiencia de pymes familiares y no familiares, tras analizar la sensibilidad de los resultados al uso de diferentes definiciones de empresa familiar, de rentabilidad (medida a través de ratios tradicionales,

---

<sup>2</sup> García Borbolla, A., Herrera, J., Sánchez, G. y Suárez, A. (2006): *Factores de Éxito de la Empresa Familiar*. AECA. Madrid. 2006

García Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. y Suárez, A. (2007): "Análisis Empírico de las Diferencias de Eficiencia entre las Empresas Familiares y las No Familiares". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, Número 1. Enero-Abril. Pgs. 103.116.

García Borbolla Fernández, A., Herrera Madueño, J., Larrán Jorge, M., Sánchez Gardey, G. y Suárez Llorens, A. (2009): "Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 1, pp. 45-58.

García Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. (2009): "Influencia de la Propiedad Familiar sobre la eficiencia de la Pyme: Un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad". Aceptado para su publicación en la *Revista Internacional de Pequeña y Mediana Empresa*.

García Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. (2009): "Análisis Exploratorio de los factores determinantes de la rentabilidad de las pyme familiares". Segunda Revisión.

García Borbolla, A., Herrera, J., Larrán, M., Sánchez, G. (2009): "The efficiency of family firms: A DEA Analysis applied to Spanish SMEs". Segunda revisión.

factor multicriterio, Data Envelopment Analysis), tamaño<sup>3</sup>, horizonte temporal y población objeto de estudio. Igualmente las conclusiones se refuerzan al no encontrar evidencias de diferencias en variables de tipo cualitativo y de corte estratégico, y que pudieran ser inicialmente consideradas como facilitadores o inductores de la eficiencia.

## 2. OBJETIVOS.

El objetivo básico de la presente tesis doctoral es la constatación, o rechazo, de la existencia de diferencias de eficiencia entre las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares, así como determinar, en el caso de que las hubiera, qué factores inciden en las mismas. Todo lo anterior no puede establecerse sin conocer de forma exhaustiva el marco en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas y, especialmente, las particularidades que presentan las familiares.

La muestra objeto de estudio ha sido de 422 pequeñas y medianas empresas andaluzas de las que se ha analizado la información disponible, tanto de corte cuantitativo, obtenida a partir de las cuentas anuales de las empresas incluidas en la base de datos SABI para el período 2001-2007, como aquélla de carácter cualitativa recopilada a través de un cuestionario.

En definitiva se trata de evidenciar si existen o no diferencias en eficiencia, estructura financiera, coste de los recursos financieros, formación del gerente, antigüedad de la empresa, orientación estratégica y posición tecnológica entre pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares, a

---

<sup>3</sup> Atendiendo a las recomendaciones de Osteryoung *et al.* (1995), Forsaith y Hall (2001) y Giner (2005), entre otros, quienes establecen que el factor tamaño debe medirse por variables complementarias al número de trabajadores, puesto que pueden existir otros factores relacionados con la dimensión organizativa que dado el carácter simplista de la variable “número de empleados” no se pongan de manifiesto, hemos realizado un estudio complementario utilizando para el factor tamaño el activo total, ingresos de explotación y número de empleados para, a través de un vector multicriterio (Cardone y Casasola, 2002 y 2004). Los resultados obtenidos no muestran diferencias con respecto a la variable inicialmente planteada, número de trabajadores.

la vez que contrastar si los resultados son sensibles al tamaño o sector de pertenencia.

El objetivo anterior ha sido materializado en las siguientes hipótesis, dónde cada una de ellas se ha argumentado en el estudio tanto desde el punto de vista teórico como por resultados evidenciados en la literatura previa:

**H<sub>1</sub>:** *Las empresas familiares presentan unos niveles de eficiencia superiores a los de las empresas no familiares.*

**H<sub>1.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>1.2</sub>:** *Las empresas familiares del sector de la construcción son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>1.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>1.4</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas son más eficientes que las de las empresas no familiares del mismo tamaño.*

**H<sub>1.5</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas son más eficientes que las de las empresas no familiares del mismo tamaño.*

**H<sub>1.6</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas son más eficientes que las empresas no familiares del mismo tamaño.*

**H<sub>1.7</sub>:** *Las diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares serán mayores en las primeras etapas del ciclo de vida de las organizaciones.*

**H<sub>2</sub>:** *Las empresas familiares están menos endeudadas que las empresas no familiares.*

**H<sub>2.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>2.2</sub>:** *Las empresas familiares del sector de la construcción están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>2.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>2.4</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*

**H<sub>2.5</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*

**H<sub>2.6</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*

**H<sub>3</sub>:** *Las empresas familiares presentan un menor coste financiero que las empresas no familiares.*

**H<sub>3.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>3.2</sub>:** *Las empresas familiares del sector construcción soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>3.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*

- H<sub>3.4</sub>: Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>3.5</sub>: Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>3.6</sub>: Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>4</sub>: Las empresas familiares tienen un menor tamaño medio que las empresas no familiares.*
- H<sub>5</sub>: El nivel de formación de los gerentes de las empresas familiares es inferior en las empresas no familiares.*
- H<sub>5.1</sub>: Las diferencias del nivel de formación entre los gerentes de las empresas familiares y no familiares tienen una relación inversa con tamaño de la organización.*
- H<sub>6</sub>: Las empresas familiares son de menor edad, por término medio, que las empresas no familiares.*
- H<sub>7</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares.*
- H<sub>7.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>7.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*

- H<sub>7.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>8</sub>:** *Las empresas familiares tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares.*
- H<sub>8.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*
- H<sub>8.2</sub>:** *Las empresas construcción del sector industrial tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*
- H<sub>8.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*
- H<sub>9</sub>:** *Las empresas familiares tienen una orientación estratégica más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares.*
- H<sub>9.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>9.2</sub>:** *Las empresas familiares del sector construcción industrial tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>9.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10</sub>: Las empresas familiares tendrán una orientación estratégica más centrada en el control de costes que las empresas no familiares.*

*H<sub>10.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en el control de costes que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación más centrada en el control de costes empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en el control de costes que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica centrada más en la calidad que las empresas no familiares.*

*H<sub>11.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.4</sub>: Las empresas familiares tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares.*

*H<sub>11.4.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*



*H<sub>11.4.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.4.3</sub>: Las empresas familiares del sector tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>12</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos intensiva en marketing que las empresas no familiares*

*H<sub>12.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación menos intensiva en marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>12.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación menos intensiva marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>12.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación menos intensiva en marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

### **3. MARCO TEÓRICO. LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR BAJO LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

Buena parte de los estudios sobre empresa familiar se han basado en el marco teórico que ofrece la Teoría de la Agencia, si bien es cierto que la mayor parte de los análisis han sido planteados en grandes sociedades (Hayward, 1992; de la Fuente *et al.*, 2003). Como consecuencia de ello, son muchos los autores que, como Daily y Dollinger (1992) o McMahon (2004), han puesto de manifiesto la necesidad de estudiar organizaciones de tamaño más reducido, donde existe una concentración de la propiedad mucho más elevada. Se puede esperar que, en las Pymes familiares, la confusión entre

relaciones familiares y empresariales sea aún mayor, debido a la concentración de la propiedad en manos de unos pocos accionistas muy relacionados por vínculos familiares (Reyes y Sacristán, 2002; Donkels and Fröhlich, 1991; Mustakallio *et al.*, 2002). Esta circunstancia justifica la utilidad de la teoría de la agencia para explicar las particularidades de las organizaciones de propiedad familiar, como han demostrado recientemente los trabajos de Blanco Mazagatos *et al.* (2007) o Chrisman *et al.* (2007). De acuerdo con este marco teórico, podemos suponer que, cuando el negocio es controlado de forma directa por los propietarios (en este caso, la familia), se reducen los costes derivados de las relaciones de agencia, al confundirse los roles de principal y agente (Daily y Dollinger, 1992, Reyes y Sacristán, 2003). De modo sintético, esta disminución de los costes de agencia vendría explicada por tres efectos simultáneos: (1) al existir alineación de intereses, los costes de control hacia el agente resultan menos necesarios, (2) al recaer sobre un mismo sujeto las figuras de principal y agente, se reducen los comportamientos oportunistas, por lo pierde relevancia la fijación de un sistema de incentivos como garantía de cumplimiento de los contratos y, (3) todas las actuaciones irán encaminadas a la maximización de la única función de utilidad, en este caso la del principal, minimizándose como consecuencia de ello los costes residuales (Pertusa Ortega y Rienda García, 2003).

Según la teoría de la Agencia, la eficiencia empresarial requiere la determinación de contratos eficientes entre los dos sujetos implicados: el principal y el agente (Eisenhardt, 1989), sobretodo cuando se da una clara separación entre propiedad y control (Fama y Jensen, 1983; Jensen, 1986). Dichos contratos resultan necesarios por las propias características de la interacción entre principal y agente, que se desarrolla en situación de racionalidad limitada y de asimetría informativa, así como por los comportamientos oportunistas que pudieran derivarse de dichas relaciones. Precisamente para gobernar estas relaciones se establecen los contratos de agencia, con el objetivo de paliar los problemas derivados de las diferencias de aversión al riesgo entre principal y agente, disminuir sus conflictos de

intereses, y el control por parte del primero de los resultados del trabajo del segundo (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Con el objetivo de diseñar estas estructuras de gobierno, la Teoría de los Costes de Transacción explora los costes asociados a las relaciones de intercambio interno entre los individuos que componen una organización, analizando cómo pueden minimizarse los problemas relacionados con la racionalidad limitada y oportunismo, a través del establecimiento de contratos explícitos e implícitos (Barringer y Milkovich, 1998).

La aplicación de esta asunción básica de la economía institucional a las particularidades de las empresas familiares, ha conducido a muchos autores a la conclusión de que este tipo de organizaciones debería presentar niveles de eficiencia comparativamente superiores, justificados por la confusión de los roles de principal y agente (García, 2003; Chrisman *et al.*, 2007). Este efecto será además, mucho más intenso en las empresas familiares de menor tamaño, que no cotizan en bolsa que, como vimos anteriormente, son las que han recibido un menor tratamiento empírico por parte de la literatura especializada (Hayward, 1992). Propositiones básicas de la Teoría de la Agencia, como las planteadas por Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983) permiten alcanzar esta misma conclusión, argumentando que en las Pymes familiares, los costes en términos de conflictos de interés debieran ser menores, al igual que los comportamientos oportunistas del agente con respecto al principal, lo que conllevaría una mejora sustancial en los ratios de eficiencia (Aronoff y Ward, 1995; Daily y Dollinger, 1992; Camisón, 2001).

No obstante, este planteamiento no ha estado exento de críticas. De hecho, existe un grupo significativo de contrastes que han llegado a la conclusión contraria. Así, autores como Salas (1993, 1995 y 1997) o Weasthead y Cowling (1997), argumentan que el carácter familiar de las empresas incide negativamente sobre sus niveles de rentabilidad, cuestionando el hecho de que la unión entre propiedad y control y la confusión de los roles de principal y agente eliminen los problemas de agencia (Bartholomeusz y Tanewski,

2006). Esto hace que las empresas familiares también necesiten mecanismos de control de las relaciones, como han demostrado los trabajos de Schulze, Lubatkin y Dino (2003) y Cheng y Firth (2006), quienes contrastaron que este tipo de empresas hacen un uso intensivo de mecanismos para garantizar que los agentes actúen en beneficio de la organización y no movidos por intereses particulares, entre los que destaca el uso de incentivos basados en el rendimiento. De manera similar, también se ha puesto en tela de juicio la consideración de que los vínculos familiares atenúen los conflictos de intereses y los problemas de asimetría informativa (Scholes *et al.*, 2007). La literatura especializada en esta materia distingue entre dos tipos diferentes de conflicto: (1) relacional, o personal; y (2) basado en las tareas (De Dreu y Weingart, 2003). A pesar de que el primer tipo sí que pueda verse moderado por la proximidad de las relaciones familiares, la evidencia empírica demuestra que esta característica no disminuye los conflictos basados en aspectos más relacionados con las funciones que desarrollan los miembros que componen la organización (Beehr, Drexler y Faulkner, 1997; Davis y Harveston, 2001; Schulze, Lubatkin y Dino, 2003b). Esta consideración es especialmente importante, sobretudo si consideramos que éstos son los conflictos que presentan un efecto más directo sobre la productividad de las organizaciones.

Por último, trabajos como los propuestos por Westhead y Cowling (1997) o Bennedsen *et al.* (2007) también han criticado la asunción implícita en muchos trabajos anteriores de que la maximización del beneficio es el principal objetivo de las empresas familiares. Como anteriormente se puso de manifiesto, basándonos en los presupuestos de la Teoría de la Agencia, podemos deducir que la eficiencia de las empresas no familiares puede verse mermada por el hecho de que los responsables de la gestión de la organización se muevan por funciones de utilidad diferentes de la maximización del beneficio, propia de los propietarios. No obstante, este argumento no puede trasladarse por contraposición a las empresas familiares para argumentar que la coincidencia de principal y agente suponga necesariamente la adopción de dicho objetivo como principal motor del

comportamiento empresarial (Westhead y Cowling, 1997). En este sentido, Donckels y Fröhlich (1991) contrastaron que los directivos de empresas familiares resaltan como objetivos básicos de sus organizaciones aspectos como la supervivencia del negocio o la independencia financiera, por encima de las inquietudes propias de las empresas no familiares, como el crecimiento, la mejora del desempeño y la rentabilidad financiera, o la implicación de los empleados en la toma de decisiones y la propiedad. Continuando con este razonamiento, Daily y Dollinger (1992) demostraron una mayor reticencia al crecimiento en las empresas familiares, que puede ser explicada por el temor de los propietarios a perder el control familiar de la organización, y a una preferencia por la estabilidad (Hamlyn, 1994). La importancia concedida a este conjunto de objetivos no financieros hace que las empresas familiares estén dispuestas a sacrificar la eficiencia actual a favor de la continuidad, o el aseguramiento de la transmisión del negocio a las generaciones posteriores (Bennedsen *et al.*, 2007).

#### **4. METODOLOGÍA.**

La metodología que hemos utilizado en este estudio va a depender de la fase en la que nos encontremos en el trabajo, ya que el mismo ha sido estructurado en dos etapas claramente diferenciadas.

En un primer estadio pretendemos analizar las características particulares y peculiares de la pequeña y mediana empresa familiar andaluza frente a la no familiar. Para ello utilizaremos el análisis descriptivo con toda la información disponible, ya sea de corte cuantitativo o cualitativo. Este análisis descriptivo nos permitirá una primera aproximación a la realidad con la que pretendemos contrastar nuestras hipótesis.

Inicialmente, el método de contraste indicado parece ser, en el caso donde la naturaleza continua de las variables así lo permita, el Análisis de la Varianza (ANOVA), para determinar si existe igualdad de medias entre las

diferentes submuestras analizadas. No obstante, no en todos los casos las variables continuas cumplían los requisitos para poder aplicar esta técnica ya que el ANOVA requiere que se cumplan dos hipótesis iniciales, la normalidad de las submuestras y la homogeneidad de las varianzas de las submuestras. A pesar de la importancia de la normalidad de las variables, el requisito que nunca debe incumplirse es el segundo, esto es la homogeneidad de las varianzas. Para comprobar este indicador entre las submuestra se empleo el estadístico de *Levene*, que informa que existe la homogeneidad requerida si supera el 0.05 ó el 0.01, en función del nivel de significatividad que consideremos oportuno. En caso contrario, los resultados del ANOVA no pueden considerarse concluyentes.

Por todo lo anterior, se ha optado por el contraste de las hipótesis mediante tablas de contingencias donde las variables continuas se han dividido en terciles para poder aplicar dichas tablas, esto es, se divide el total de las observaciones ordenadas en orden creciente en tres partes iguales.

En el caso concreto de la rentabilidad hemos optado por calcular un vector multicriterio que englobe los diferentes ratios seleccionados: rentabilidad económica, rentabilidad financiera y, por último, rentabilidad por margen. Para ello se ha utilizado la técnica de Componentes Principales. El método de componentes principales es un método de reducción de la dimensión de un conjunto de datos multivariantes considerados predictores óptimos del conjunto de datos iniciales. Por último, dado el carácter continuo de la variable, hemos dividido las empresas en eficientes e ineficientes. Para ello hemos considerado la media global de la muestra, y a las empresas cuyo valor sea superior a la media global resultado del vector unicriterio se ha considerado como empresas eficientes y en caso contrario ineficientes.

Hay que tener presente que cuando intentamos medir la relación entre las variables categóricas se utilizó las tablas de contingencia, pero respetando las categorías que tenía definida cada variable. Las tablas de contingencia

determinan, a través del valor que alcanza el estadístico de la  $\chi^2$ , si existe una relación entre las dos variables que componen la tabla, al nivel de significación habitual<sup>4</sup>. En aquellos casos donde la tabla de contingencia arroja un valor estadísticamente significativo se añadió el valor de la *Tau b de Kendall*, a fin de contrastar si la relación entre las variables era significativamente lineal, ya fuese en orden directo o inverso<sup>5</sup>.

Es necesario indicar que en aquellos casos donde siendo significativa la relación entre dos variables, medida través de la  $\chi^2$ , no es significativa la *Tau de Kendall* simplemente nos informa de que, efectivamente, existe relación entre las variables consideradas, pero dicha relación no es lineal.

Para reforzar los estadísticos de la *Chi-cuadrado* y la *Tau b de Kendall* se ha aplicado un test no paramétrico, concretamente la prueba *U de Mann-Whitney*. Dicha prueba es definida como una prueba alternativa sobre diferencias de medias cuando no se cumplen los supuestos de normalidad y homocedasticidad de las variables, o cuando no es apropiado utilizar la prueba de comparación de medias debido a que el nivel de medida de los datos es ordinal.

## 5. RESULTADOS.

En primer lugar, resumimos los resultados derivados del análisis descriptivo de las pymes andaluzas:

1. En cuanto a la estructura de balance se observa la importancia que tienen las partidas del circulante o corriente, ya sean de activo o de pasivo, lo cual se pone de manifiesto por el elevado peso relativo de las partidas con respecto al total.

---

<sup>4</sup> Al 1 ó al 5%.

<sup>5</sup> La *Tau de Kendall* toma valores entre -1 y 1, siendo indicativa, al nivel de significatividad considerado, del grado de correlación lineal existente entre dos variables categóricas.

Así mismo, destaca el alto nivel de endeudamiento de la pequeña y mediana empresa, ya sea familiar o no, el cual alcanza el 73%, por término medio, destacando, y consonancia con la consideración anterior, el nivel de deuda a corto plazo. A pesar de estos elevados índices estas organizaciones soportan un coste de recursos ajenos relativamente pequeño (en torno al 3%).

Por último, dentro de este punto, destacar el hecho de que las empresas andaluzas tienen un nivel de rentabilidad, tanto económica como por margen, en torno al 5%.

2. En cuanto a las características de las pequeñas y medianas empresas se podría afirmar que éstas optan por una forma jurídica de responsabilidad limitada, lo que vendría motivado por los menores requisitos legales requeridos; son de tamaño pequeño, entre 10 y 49 trabajadores; y relativamente joven, en torno a 21 años. Además estas organizaciones estarían dirigidas principalmente por hombres de unos 52 años y con una escasa formación universitaria.
3. Por otro lado se aprecia una escasa profesionalización de la gestión, situación que es más evidente, como es lógico, en el caso de las empresas familiares.
4. Otro de los factores destacados es el escaso nivel de exportaciones de nuestro tejido empresarial. En este sentido, se observa el escaso número de empresas que optan por abastecer a mercados europeos o internacionales (en torno al 38% en el caso de empresas familiares y 39% para las no familiares).
5. Por último, relacionado con las variables de corte estratégico se desprende lo siguiente:
  - 5.1 En general, las empresas de Andalucía realizan una escasa planificación estratégica. Además, en el caso de hacerla, la tendencia es que dicha planificación sea a corto plazo.
  - 5.2 Existe una preocupación por la calidad de productos, el control de costes, mejora de la productividad de los recursos y atención al cliente, lo que pondría de



manifiesto que las empresas de nuestro entorno, por término medio, se sitúan en sectores maduros. Esta afirmación se ve reforzada por el hecho de que los directores generales/gerentes de Andalucía perciben que los cambios del sector son fácilmente detectables y afirman poseer un gran conocimiento y experiencia en el sector.

Por otra parte, los resultados derivados de la contrastación de las hipótesis los podríamos resumir de la siguiente forma:

1. La estructura de la propiedad no es una variable que afecte, al menos de forma directa, en los índices de eficiencia, medido a través de la rentabilidad económica, financiera y por margen con independencia del tamaño y del sector de pertenencia. Es por ello que no hemos podido verificar los postulados de la Teoría de Agencia y los Costes de Transacción, según los cuales las empresas familiares, como consecuencia de la confluencia del rol del principal y el gerente, presentan menores conflictos de intereses, que se deberán traducir en unos menores costes de agencia y de transacción y, por tanto, en la obtención de unos mayores niveles de rentabilidad.
2. El problema de que las empresas familiares presentan un tamaño “subóptimo”, en relación a las no familiares, tampoco queda aseverado a través del contraste de hipótesis. Ello nos lleva a pensar que la dimensión organizativa no sea un problema específico de la estructura familiar sino más bien, que sea un indicador de la situación general de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía.
3. Por otro lado, observamos que el director general/gerente de las empresas familiares de menor tamaño tiene un menor nivel de formación cualificada que los de las empresas familiares, aunque a

medida que la organización va creciendo, y por ende, la complejidad organizativa es mayor, las empresas familiares van incorporando en los puestos de Alta Dirección a profesionales con un mayor nivel de preparación.

4. Otra característica que identifica a las empresas familiares es la relativa a la antigüedad de la organización. En este sentido, obtuvimos que las empresas familiares son menos longevas que las no familiares, lo que pone de manifiesto las grandes dificultades que presentan estas organizaciones en el proceso de relevo generacional.
5. Por último, y en relación a la orientación estratégica, no se han podido validar la hipótesis según la cual las empresas familiares tienen una posición diferente a las no familiares, medida ésta a través lo subrogados relativos al nivel de innovación, posicionamiento tecnológico, énfasis en la calidad, control de costes, atención al cliente y estratégica de marketing.

## 6. CONCLUSIONES.

Como hemos tenido ocasión de observar, los resultados empíricos anteriores no permiten predecir de manera clara qué tipo de incidencia tendrá la propiedad familiar sobre la eficiencia empresarial de las Pyme. En nuestro estudio no obtenemos diferencias, salvo en el caso de la antigüedad de la empresa y la formación del gerente, lo que puede venir a corroborar que los menores costes de agencia de las empresas familiares pueden verse absorbidos por los mayores costes de selección adversa, los costes derivados de relevo generacional, objetivos diferentes a la maximización del beneficio, entre otros.

Aunque existen teorías distintas a la Teoría de la Agencia para explicar el comportamiento de estas organizaciones, tales como la Teoría del Servidor o la Teoría de Recursos y Capacidades, entendemos que el rechazo de la

mayor parte de las hipótesis planteadas no significa o pueda llevar a colación la falta capacidad explicativa de la Teoría de la Agencia para el caso de pequeñas y medianas empresas, sino más bien añadir matizaciones que pongan de manifiesto que la inexistencia en algunos casos de costes de control puede verse compensada por la presencia de otros costes inexistentes en el caso de empresas no familiares. No obstante, también se podría inferir que el tamaño empresarial puede ejercer una influencia mayor en la eficiencia y características organizacionales que la propia estructura de propiedad.



## Primera Parte

Fundamentos teóricos.



## Capítulo 1

Introducción.





Los fundamentos de esta investigación nacen del interés por conocer la situación de las pequeñas y medianas empresas, especialmente las familiares. Este interés se basa en la convicción de la importancia, tanto cuantitativa como cualitativa, de las pymes familiares en nuestro entorno.

Es indiscutible la importancia de las pymes para la economía de cualquier país, ya que éstas se conforman como el sustento de la misma. Es por ello que entendemos que todas las aportaciones que puedan mejorar sus niveles de eficiencia y tasas de supervivencia se justifican por sí mismas.

Así pues, dentro de las pymes, debemos destacar el peso que soportan las empresas familiares, abarcando entre el 60%-65% del total de organizaciones, lo que justifica un estudio centrado en sus características.

La importancia de este colectivo no está representado solamente en el plano cuantitativo, ya que son el grupo de las pymes, y especialmente las familiares, las que presentan grandes beneficios desde el punto de vista social. Efectivamente, y tal como se pone de manifiesto en el capítulo dos, estas estructuras de negocio se han caracterizado por ser sumamente importantes en la generación de empleo y recursos, conformando gran parte del tejido empresarial de cualquier economía.

En cuanto a su localización, la presente investigación se ha centrado en la Comunidad Autónoma Andaluza. Ello se debe a que el presente trabajo surge del estudio empírico denominado “Eficiencia y situación económica-financiera de las pymes en Andalucía” dirigido de forma conjunta por los doctores Manuel Larrán Jorge, de la Universidad de Cádiz, y Joaquina Laffarga Briones, de la Universidad de Sevilla y financiado por el Instituto de Fomento de Andalucía<sup>1</sup> (IFA), por lo que entendemos obvio centrar en esta Comunidad la Investigación, al objeto que pueda beneficiarse de las conclusiones que podamos obtener. Con ello cumplimos unos de los principios que pensamos básico en la investigación, la correspondencia que debe existir entre los recursos aportados a la investigación y su reversión al entorno de dónde surgieron e intentar aportar soluciones que traten de solventar las deficiencias que puedan ser detectadas con el fin de proponer, si fuera posible, mejoras que refuercen nuestro tejido empresarial.

Bajo este planteamiento, la presente investigación intenta conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, dónde analizamos no sólo la situación global sino también las particularidades de las mismas en base a su estructura de la propiedad. Con ello lo que intentamos obtener es un marco de referencia donde podamos visualizar cuál es la situación de nuestro tejido empresarial.

---

<sup>1</sup> Actualmente, este organismo, dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía, ha pasado a denominarse Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA).

Para llevar a cabo este trabajo, hemos dividido el estudio en dos fases. La primera abarca un estudio de carácter descriptivo dónde se analizan tanto datos cuantitativos, procedentes de las cuentas anuales de las empresas, como información de corte cualitativo, obtenido a partir de un cuestionario previamente validado y cumplimentado por los directores generales/gerentes de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía. Cubierto el primer objetivo, la siguiente etapa de la Tesis Doctoral, es la determinar si la estructura de la propiedad incide en el éxito de los negocios, así como qué otros factores inciden en el mismo.

En este punto, nos parece importante destacar que uno de los valores añadidos que presenta este trabajo se basa en solventar uno de los principales escollos de la investigación en este campo, concretamente hacemos referencia, tal y como señalaron García *et al.* (1997), a la escasez de estudios, con información cualitativa y/o cuantitativa, centrados en la pequeña y mediana empresa, debido a la escasez de datos fiables de este tipo de organizaciones.

El poder disponer de información relevante de las empresas de menor tamaño, nos permite afirmar que una de las características diferenciadoras de nuestra Tesis Doctoral se basa en el hecho de poder confrontar los datos obtenidos de la información económico-financiera procedente de los Estados Contables con otro tipo de información, concretamente la cualitativa, obtenida de las empresas a través del cuestionario.

Además de lo anteriormente expuesto, entendemos que el hecho de analizar este tipo de organizaciones diferenciando la estructura de la propiedad y el considerar dentro del estudio a las empresas de menor tamaño o microempresas dan al trabajo una nota que lo diferencia de los estudios previos existentes en este campo.

Para el proceso de recopilación de información, y previo al mismo, se configuró la muestra a partir de los datos recogidos en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) que operaban en Andalucía. Dado que el propósito es realizar un trabajo donde se puedan contrastar tanto información cualitativa como cuantitativa, se requería, en el proceso de selección de la muestra, que las empresas tuvieran la información contenida en los Registros Mercantiles y que ésta estuviera disponible en la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Una vez verificadas las condiciones y seleccionada la muestra objeto de estudio, se procedió a la remisión, a través de las Unidades Territoriales de Empleo y Desarrollo Local y Tecnológico (UTDLT), un cuestionario, previamente consensuado y validado por el equipo de investigación del proyecto, a fin de obtener información sobre aquellos aspectos que podían incidir en los factores determinantes del éxito empresarial, información de corte marcadamente cualitativo, que no se refleja en las Cuentas Anuales de obligada presentación.

Tras el proceso de tratamiento y validación de la información obtenida, y siguiendo la secuencia lógica de un trabajo de esta índole, el siguiente paso se centra en el contraste de las hipótesis establecidas y analizar sus resultados, a fin de establecer conclusiones. Concretamente, a través del estudio empírico tratamos de establecer si el carácter familiar condiciona los niveles de rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas y analizar qué factores afectan a esos diferenciales de rentabilidad ya que, como la investigación empírica previa soporta, el nivel de eficiencia empresarial puede verse afectado por variables tales como la antigüedad de la empresa, el nivel de formación del director general/gerente, la orientación estratégica, entre otras y, sobre todo, teniendo en cuenta que dichos factores se consideran como elementos diferenciadores entre las empresas familiares y no familiares.

En cuanto a la estructura de la Tesis Doctoral presentada, ésta se ha dividido en tres partes diferenciadas:

- la primera, que abarca el capítulo segundo y tercero, dedicada a plasmar los fundamentos teóricos. Concretamente el segundo capítulo está centrado en conocer la importancia de la pequeña y mediana empresa en la economía, no sólo desde una perspectiva cuantitativa sino también desde un enfoque social. Además en este capítulo nos centraremos en delimitar el concepto de pequeña y mediana empresa, el de familia y, por último, como consecuencia de la interacción entre ambos, el de la empresa familiar.

La segunda parte de este bloque, correspondiente al capítulo tercero, se centrará en poner de manifiesto los fundamentos teóricos de la empresa familiar. Concretamente analizaremos la Teoría de la Agencia. Este enfoque será complementado con la Teoría General de Sistemas, la Teoría de Recursos y Capacidades y, por último, con la Teoría del Servidor.

- La segunda parte, recogida en el capítulo cuarto, se ha dedicado al análisis de la investigación previa. Para ello se revisan los principales trabajos realizados sobre las diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares, haciendo especial énfasis en los factores determinantes de éxito.
- Por último, los capítulos quinto, sexto, séptimo y octavo, que conforman el bloque de investigación empírica, se expone la metodología de investigación seguida (capítulo quinto) con el fin de dar paso al análisis tanto descriptivo (capítulo sexto) y al contraste de las hipótesis establecidas (capítulo séptimo). Para finalizar, se expondrán las principales conclusiones obtenidas de la Tesis Doctoral presentada, así como las limitaciones y futuras líneas de investigación derivadas de la misma (capítulo octavo). Así pues, a través de la lectura de este último bloque se observará como las diferencias entre las empresas familiares y no familiares son

relativamente escasas, centrándose, principalmente, en aspectos relacionados con la antigüedad y formación de la alta dirección.

## Capítulo 2

Delimitación conceptual del problema  
objeto de estudio.

---





## 1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo queremos poner de manifiesto la innegable importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas para las economías nacionales, ya que, a pesar de ser la estructura organizativa más frecuente en cualquier economía, éstas han sido escasamente estudiadas por profesionales y académicos. En concreto podemos afirmar que la mayoría de los estudios, ya sean de corte empírico o divulgativo, así como los planes de estudios de las titulaciones relacionadas con la rama de Economía y Empresa se centran fundamentalmente en las empresas de mayor tamaño.

Esta preferencia académica por el estudio de grandes sociedades, puede explicarse, en palabras de *Correa et al.* (1998) y *González et al.* (2002), por la ausencia de datos económicos y financieros relativos a la Pyme, lo que conlleva a que la mayor parte de los trabajos se centren en empresas de

mayor dimensión o empresas públicas (Fernández *et al.*, 1996; Osteryoung *et al.*, 1993 y 1995) cuyo nivel de información es mayor y es más fácilmente accesible. Otro motivo podemos encontrarlo en la no obligación, de las empresas de reducido tamaño, de auditar sus Cuentas Anuales, lo que conlleva que éstas no sean totalmente fiables.

Como consecuencia, lógica, del enfoque académico, basado en el estudio de las grandes empresas y empresas públicas, existe un déficit importante de trabajos relativos a las pequeñas y medianas empresas, lo cual no se corresponde ni con su importancia económica ni social, por lo que creemos necesario estudiar las estructuras de negocios de organizaciones con inferior tamaño. Es por ello, y en congruencia con nuestro posicionamiento, que el primer objetivo marcado en este capítulo es el de poner de relieve la incidencia que las pequeñas y medianas empresas tienen en cualquier economía, centrándonos principalmente en nuestro entorno más inmediato: Andalucía. Con ello pretendemos despertar un mayor interés en el estudio de estas estructuras empresariales, así como fomentar un mayor análisis de las mismas en pro de potenciar medidas que contribuyan a su nacimiento, estabilización y crecimiento.

En segundo lugar, nos centraremos en analizar los problemas de delimitación de las pequeñas y medianas empresas, ya que aunque esta definición pueda parecer un tema fácil de solventar, no está exento de problemas. Efectivamente, las pequeñas y medianas empresas abarcan desde formas unipersonales, autónomas, hasta las sociedades de responsabilidad personal limitada, pasando por todas las formas posibles de sociedades personalistas.

Por último, dada la importancia que tienen las empresas familiares dentro de este colectivo, es decir, en el conjunto de las pequeñas y medianas

empresas<sup>6</sup>, en el presente capítulo, una vez destacada la importancia que juegan este tipo de organizaciones en las economías, no sólo a nivel internacional sino también nacional, abordaremos la delimitación del concepto de la empresa familiar que, aunque a priori puede llegar a ser intuitivo, la evidencia pone de manifiesto que no existe una definición comúnmente aceptada por parte de los investigadores.

## **2. IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN LAS ECONOMÍAS NACIONALES.**

### **2.1. ANÁLISIS DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA EUROPEA Y ESPAÑOLA.**

Más allá del concepto formal de pequeña y mediana empresa y su delimitación, a lo que dedicamos el apartado 2.4, es innegable que las Pymes juegan un papel fundamental en la economía de la Unión Europea, ya que éstas se constituyen en uno de los motores fundamentales generadores de empleo y riqueza. En este sentido, y partiendo de los datos de la Comisión Europea (2008), en Europa existen más de 23 millones de pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a afirmar que ésta es la estructura empresarial más frecuente del territorio, llegando a representar al 99,8% del total de empresas y a generar el 70% del empleo y el 57% del PIB europeo.

Esta situación no es exclusiva de la economía europea, ya que en países como Japón y EEUU también es muy notable este tipo de estructuras empresariales, aun cuando podemos afirmar que el tamaño medio de las mismas es considerablemente mayor<sup>7</sup>. Concretamente, y tal como apunta Martínez (1998), el tamaño de las empresas en España es, por término medio, inferior al de las empresas europeas.

---

<sup>6</sup> Hay que poner de manifiesto, aun cuando es difícil cifrar con exactitud el número de empresas familiares, que diversos estudios apuntan a que el 65% de las pequeñas y medianas empresas son de carácter familiar. No obstante, estas organizaciones no sólo son importantes en el plano cuantitativo, ya que desde una óptica social es necesario poner de relieve su importancia, por ejemplo, en aspectos tales como la estabilidad en los empleos en épocas de recesión económica, debido a la participación de los miembros de la familia.

<sup>7</sup> Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Informe sobre la aplicación de la Carta Europa de las Pequeñas Empresas, 2002.

Centrándonos en el caso español, y como es lógico esperar, la situación no difiere del resto de los países de la Unión Europea. Según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE, 2008), el tejido empresarial español estaba compuesto por 3 millones de negocio de los cuales más del 99% son catalogados como Microempresas, Pequeñas o Medianas Empresas. Este dato refuerza la importancia de este tipo de organizaciones en nuestro ámbito económico.

Ante los datos ofrecidos con anterioridad, no podemos obviar la importancia de este colectivo para la economía de nuestro país. Así pues, podemos afirmar que el tejido empresarial español está principalmente constituido por empresas catalogadas como microempresas, pequeñas y medianas empresas, incidiendo, de forma significativa, en los datos macroeconómicos (Maroto, 2001; Giner, 2005). Siendo más precisos, estas organizaciones se caracterizan por contribuir en más del 60% del PIB nacional, generar más del 80% de los puestos de trabajo y llevar a cabo más del 70% de las exportaciones (Fernández y Arranz, 2001).

Estos datos macroeconómicos justificarían, por sí solos, que exista en la actualidad un auge en el estudio de las microempresas, pequeñas y medianas empresa, el cual se ha visto fortalecido por la contribución, tanto nacional como internacional, realizada por los profesionales, académicos e investigadores en este ámbito (Daily y Dollinger, 1991; Donckels y Fröhlich, 1991; García *et al.*, 1997; Martínez, 1998; Corbetta y Montemerlo, 1999; Gudmundson *et al.*, 1999; Melle, 2001; Ribeiro, 2001; Maroto, 2001; Fariñas y Martín, 2001; Fernández y Arranz, 2001; Camisón, 2001; Fernández y Nieto, 2001; AECA, 2002; Gubitta y Gianecchini, 2002; Chrisman, 2003a y 2003b; Giner, 2005; Kotey, 2005a; Roberts *et al.*, 2006; García-Borbolla *et al.*, 2006; 2007 y 2009).

En el caso español, este interés suscitado por el estudio de estas organizaciones se ha visto reforzado por la creación de la Revista

Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, la cual tiene como objetivo primordial el desarrollar un marco teórico que permita la comprensión y un mayor conocimiento de este tipo de organizaciones, convirtiéndose dicha publicación en un nexo de unión entre la investigación desarrollada en las instituciones académicas y su aplicación en el mundo empresarial.

Otros de los factores que han afectado al auge creciente de estos negocios podemos encontrarlos en Fariñas y Marcos (2001), los cuales sintetizan el progresivo interés en los siguientes puntos:

1. Las pequeñas y medianas empresas constituyen el tipo de organización productiva más frecuente en cualquier economía.
2. Están caracterizadas, en términos relativos, por una mayor flexibilidad para adaptarse, con una mayor profesionalidad, a los cambios de un mercado fuertemente competitivo.
3. Tienen una contribución fundamental al crecimiento del empleo.

No obstante, no todo son ventajas en la Pyme, ya que el reducido tamaño también provoca ciertas desventajas, la cuales hemos sintetizado en los siguientes puntos:

1. Reducido poder de negociación con sus proveedores de recursos financieros. Es decir, tienen cierta dificultad para conseguir financiación ajena a un coste razonable (Melle, 2001; Giner, 2005).
2. Insuficiencia de recursos propios, (García *et al.*, 1997). Esta escasez de recursos origina problemas tanto en el momento de crear un negocio como en el momento de plantearse su crecimiento e incluso su supervivencia.
3. Déficit de información. Sobre este particular Ribeiro (2001) afirma que el déficit o carencia de información es lo que hace a las pequeñas y medianas empresas estar en una situación de inferioridad con respecto a empresas de mayor tamaño.

4. Dificultades para sobrevivir en los mercados, lo que se pone de manifiesto por la elevada tasa de mortalidad de las pequeñas y medianas empresas de nueva creación. En este sentido, Gómez *et al.* (2007) cifran en un 50% el número de empresas que cesan su actividad en un período inferior a cinco años desde el inicio de sus operaciones. Esta situación puede verse agravada por el hecho de los altos costes iniciales que la empresa ha de soportar y los bajos márgenes de beneficios que se obtienen al iniciar la actividad, lo que conlleva a mayores probabilidades de quiebra.

## 2.2. IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS NACIONALES A FAVOR DE LAS PYMES.

Una vez puesta de manifiesto la importancia de las Pymes, no sólo desde un punto de vista cuantitativo, sino también social, al considerarlas como uno de los motores de creación de empleo, generación de recursos acordes con las necesidades locales y conocimiento de los mercados, entre otros, el siguiente paso será el estudio de las políticas, tanto nacionales como internacionales, encaminadas a fortalecer estas estructuras de negocio. Así pues, si entendemos que las Pymes se configuran como uno de los pilares básicos para cualquier economía, entendemos como necesarias la existencia de diferentes políticas encaminadas a superar los obstáculos derivados de su reducido tamaño.

No obstante, a pesar de la gran heterogeneidad existente<sup>8</sup>, podemos afirmar que las pequeñas y medianas empresas europeas presentan similares obstáculos para su desarrollo. Esta situación se pone de manifiesto a través de los resultados obtenidos por la encuesta del eurobarómetro (2008) realizada por la Comisión Europea, dónde se plantean los retos a los que se enfrentan

---

<sup>8</sup> Hay que tener presente que el término Pyme abarca un amplio espectro de sociedades, además, su heterogeneidad no solo es latente en cuanto a su configuración jurídica sino en cuanto a su objeto social, ya que mientras algunas ofrecen servicios muy tradicionales o productos artesanales, mientras que otras son empresas con alta tecnología y rápido crecimiento.

las empresas europeas para garantizar el mejor desarrollo de las mismas, conclusiones que pueden ser sintetizadas en los siguientes puntos:

- Reglamentos sociales y fiscales más adaptados a su sector de actividad (31%).
- Disponibilidad en el mercado de personal más cualificado (16%).
- Facilitar acceso a medios de financiación (14%).
- Legislación más estricta en relación con la competencia proveniente del exterior de la UE (11%).
- Mejorar y ampliar la capacidad de producción (8%).
- Un servicio de asesoramiento y apoyo para el desarrollo de la empresa (6%).
- Otros motivos (14%).

Los desarrollos anteriormente expuestos hacen que compartamos los planteamientos ilustrados por Giner (2005, p. 61 y ss.) al reconocer el importante papel que juegan las pequeñas y medianas empresas, no sólo desde una óptica cuantitativa, sino como desde el punto de vista cualitativo. En este sentido establece que *“[...] el sustento de la economía de muchas regiones se basa en la supervivencia y funcionamiento de este tipo de empresas, habida cuenta que sin ellas el tejido industrial se debilitaría considerablemente”*, es por ello que insta, para este colectivo, a una adecuada protección por parte del Estado. No obstante, no todos los postulados van encaminados en la misma dirección, por ejemplo Ruano (2001, p. 364) destaca que existe una arraigada creencia de que las pequeñas y medianas empresas son el motor de la creación de empleo en la economía, argumentando que ha sido utilizado con frecuencia para justificar políticas a favor de dichas empresas. Para llegar a esta conclusión continúa afirmando que *“[...] si bien las empresas pequeñas favorecen la creación neta de empleo más de lo que lo hacen las grandes durante las fases expansivas del ciclo económico, en las fases recesivas, la primeras tienden a destruir empleo de manera más intensa que las grandes”*.

Todos estos planteamientos nos conducen al pensamiento lógico de que la Unión Europea debe continuar potenciando las políticas que fomenten el espíritu empresarial e incrementen las posibilidades de éxito de las pequeñas y medianas empresas. Para llevar a cabo estos objetivos se hace necesaria una mayor simplificación y una mejora continua en los procesos administrativos, así como facilitar servicios y programas que les permitan a las Pymes ser más profesionales en un mercado global y fuertemente competitivo como el actual.

Así pues, desde 1983, fecha en la que se celebró el Año Europeo de las pequeñas y medianas empresas, han sido y son múltiples los programas comunitarios a favor de estas organizaciones. Entre estos documentos caben destacar el Plan de Innovación de la Comisión Europea (1996), las orientaciones de la cumbre de empleo de Luxemburgo (1998) o la Conferencia del G-8 de Londres (1998).

Otro de los documentos, de notable transcendencia, fue el adoptado por el Consejo Europeo de Lisboa (2000), constituyéndose, por su alcance geográfico y económico, en el más importante hasta la fecha. En este acuerdo se instó a los países firmantes a concentrar sus esfuerzos estratégicos en torno a este tipo de negocios<sup>9</sup>.

Con posterioridad, en junio del mismo año, en el Consejo Europeo de FERIA se apremia a los gobiernos nacionales y a las autoridades regionales y locales a prestar especial atención a la Pyme mediante acciones encaminadas a “...reducir los costes de la actividad empresarial y suprimir trámites burocráticos innecesarios...”, así como a facilitar el acceso a fuentes de financiación para que las pequeñas y medianas empresas puedan llevar a cabo un mayor volumen de inversiones<sup>10</sup>. En definitiva, lo que se pretende con estas medidas es favorecer la creación, crecimiento y desarrollo de las

---

<sup>9</sup> <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/n26002.htm>

<sup>10</sup> [http://www.europarl.eu.int/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_es.htm)



empresas, incrementar su capacidad de innovación y contribuir al acceso en nuevos mercados.

En esta apuesta continua por la mejora del tejido empresarial europeo, y motivado por la situación económica actual, surge la Ley de la Pequeña Empresa Europea (IP/08/1003) con el objetivo de dotar a la Unión Europea de una legislación que apoye y reconozca el papel central que las Pymes desempeñan en la economía. Dicha Ley, propuesta por la Comisión Europea en junio de 2008 (Bruselas) y apoyada por el Consejo y Parlamento Europeo, define un marco estratégico integral para todos los Estados miembros, el cual se asienta sobre diez principios rectores:

1. Estimular el espíritu empresarial y cultivar una actitud más emprendedora, especialmente entre los jóvenes.
2. Conceder una segunda oportunidad a las empresas que fracasen.
3. Diseñar normas que tengan en cuenta las características específicas de las PYME y simplificar la legislación existente.
4. Reducir las cargas administrativas: el tiempo necesario para crear a una nueva empresa no podrá ser superior a una semana, el plazo máximo para obtener permisos y licencias empresariales no deberá exceder de un mes y las ventanillas únicas deberán facilitar la puesta en marcha de las empresas y los procedimientos de contratación de personal.
5. Facilitar el que las PYME obtengan contratos públicos y ayudas de Estado conforme a la regulación de la UE.
6. Facilitar el acceso de las pequeñas empresas a la financiación.
7. Facilitar el que las PYME puedan beneficiarse plenamente del mercado único.
8. Promover la inversión de las PYME en I+D, y la innovación.
9. Ofrecer a las PYME la oportunidad de convertir los problemas medioambientales en oportunidades empresariales.

10. Facilitar el que las PYME se introduzcan en los mercados internacionales.

Además, la Comisión propone nuevas medidas legislativas en cuatro ámbitos que afectan especialmente a las PYME:

- Primero, un nuevo reglamento general de exención por categorías en el ámbito de las ayudas estatales simplificará los procedimientos y reducirá los costes. El nuevo reglamento aumentará la intensidad de la ayuda a las PYME y les permitirá beneficiarse más fácilmente de las ayudas para la formación, la investigación y el desarrollo, la protección del medio ambiente y de otros tipos de ayuda.
- En segundo lugar, un nuevo estatuto de la empresa privada europea hará posible la creación de una empresa privada europea (EPE) que se registrará por los mismos principios uniformes en todos los Estados miembros. Este estatuto se ha concebido para afrontar las gravosas obligaciones a las que deben hacer frente actualmente las PYME que operan a escala internacional, que están obligadas a crear filiales bajo diferentes formas societarias en cada Estado miembro en el que deseen llevar a cabo sus actividades.
- En tercer lugar, una nueva propuesta sobre el IVA ofrecerá a los Estados miembros la posibilidad de aplicar tipos de IVA reducidos a los servicios prestados localmente, incluidos los servicios que utilizan mano de obra intensiva que, en general, son prestados por pequeñas y medianas empresas.
- Por último, para 2009 está prevista una modificación de la Directiva comunitaria sobre morosidad, que contribuirá a garantizar el pago a las PYME dentro del plazo de 30 días estipulado.

En el ámbito español surge, en línea con las recomendaciones de la Carta Europea de la pequeña y mediana empresa, la Ley 7/2003, Ley de la Sociedad Limitada de Nueva Empresa, la cual modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo,

de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Con la Ley 7/2003, y tal como queda reflejado en su exposición de motivos, se pretende una mejora y simplificación de los procedimientos para la creación de empresas. Este hecho pone de manifiesto la política gubernamental de reforzar y promocionar nuestro tejido empresarial español, para que pueda afrontar los nuevos retos que se plantean en el mercado global. Concretamente, con esta Norma, se intenta incentivar la actividad empresarial de la pequeña y mediana empresa y mejorar su posición competitiva, a través de tres medidas concretas:

- posibilidad de constituir las sociedades a través de trámites telemáticos,
- un régimen fiscal más beneficioso y,
- creación de un modelo de contabilidad más simplificado.

No obstante, no son los únicos objetivos que se persiguen con esta Ley, ya que también se pretende que sirva como un instrumento útil para la resolución de algunos obstáculos, especialmente significativos en las pequeñas y medianas empresas y que quedan definidos en las siguientes líneas de acción:

1. el acceso a financiación para llevar a cabo proyectos de inversión<sup>11</sup>,
2. la pérdida de control de la gestión de los socios, y
3. los problemas derivados de relevos generacionales.

Para que la Pyme pueda superar estas trabas también se han introducido modificaciones en i) la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, en cuanto a que se permite la emisión de acciones sin votos y/o la tenencia temporal de acciones propias, y ii) cambios puntuales en la legislación civil, variaciones que han permitido la introducción de instrumentos que permitan a cada empresa diseñar la sucesión, atendiendo a las circunstancias de la misma.

---

<sup>11</sup> No obstante consideramos que esas dificultades de financiación pueden afectar a las pequeñas y medianas empresas no sólo en los proyectos de inversión, sino en otras áreas como pudiera ser la supervivencia del negocio o crecimiento, acceso a información, etc.

Otra de las medidas, de especial interés, tendentes a simplificar las obligaciones de las pequeñas y medianas empresas ha sido el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General Contable de las Pequeñas y Medianas Empresas. Concretamente, esta norma atiende a la recomendación del Consejo Europeo, celebrado en Bruselas en marzo de 2008, según el cual se insta a los Estados miembros a reducir las cargas administrativas de las empresas europeas, siendo la contabilidad, la auditoria y el Derecho de sociedades los ámbitos prioritarios.

En este contexto surge la Ley 16/2007, de reforma y adaptación mercantil en materia contable, que modifica el Código de Comercio, Ley de Sociedades Anónimas y ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, para armonizarlos conforme con las NIC/NIIF y prepara el marco normativo donde se desarrollará el nuevo Plan General de Contabilidad, el cual aparece en el mismo año a través de los R.D. 1514/2007 y 1515/2007, éste último para el caso concreto de la pequeña y mediana empresa. Con estos nuevos Planes Generales de Contabilidad, cuya entrada en vigor fue el 1 de enero de 2008, se simplifican, de forma considerable, los criterios contables y de valoración de las operaciones que se consideran que son más habituales en el entorno empresarial de estas estructuras de negocios.

### **3. LA PYME EN EL CONTEXTO ANDALUZ.**

Más allá de los datos que avalan la importancia de las pequeñas y medianas empresas en España, es importante destacar el papel que juega en zonas más desfavorecidas como la Comunidad Autónoma Andaluza, donde la mayor parte de las organizaciones son consideradas como micro, pequeñas y medianas empresas. Concretamente, en Andalucía son más de 480.000 empresas las que están catalogadas como pequeñas o medianas (DIRCE, 2007), lo que implica en términos relativos un 15'34% del total nacional y representa un 99'78% del tejido empresarial. Esta situación sitúa a la Comunidad Autónoma de Andalucía como la segunda comunidad con mayor participación

industrial de pequeñas y medianas empresas de nuestro país, encabezada por Cataluña.<sup>12</sup>

Ante esta situación, nos reafirmamos al establecer que la economía andaluza se debilitaría considerablemente sin la presencia de las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que entendemos que es de gran importancia desarrollar medidas para protegerlas.

Como consecuencia de su importancia y en reconocimiento de su labor, no solo económica sino social, nace el Plan de Innovación y Modernización de Andalucía (PIMA) elaborado por la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, con el reto de protagonizar un proyecto de transformación profunda en nuestra sociedad. El PIMA nace con la filosofía de lograr *“[...] un crecimiento económico y social sostenible, con capacidad para afrontar procesos de competencia, tanto en el mercado interno como en los mercados externos...”* (PIMA, p. 34) y se configura como una de los planes más ambiciosos de nuestra comunidad, no sólo para proteger a las pequeñas y medianas empresas sino como instrumento necesario para su supervivencia a largo plazo.

La importancia del proyecto viene definida por el hecho de haber diseñado *“[...] los objetivos y las acciones que guiarán las líneas de trabajo a largo plazo y los compromisos de actuación a medio plazo [...]”* (PIMA, p. 11).

Concretamente, y dentro del ámbito de la pequeña y mediana empresa, podemos destacar dos líneas de actuación:

1. Impulso emprendedor: esta medida se encuadra dentro de las estrategias de desarrollo de la Unión Europea, aprobadas por los Consejos Europeos y por el Acuerdo de Gotemburgo (2001), donde se plantea como objetivo una economía dinámica protagonizada

---

<sup>12</sup> Datos poblacionales DIRCE 2007 (elaboración propia).

por un sector empresarial activo y en expansión, y por el libro Verde sobre el espíritu empresarial aprobado por la Unión Europea (2003). En ellos se diseñaron estrategias para fomentar el nacimiento, consolidación y expansión del sector empresarial. Asimismo, y como establece el Consejo Europeo de Lisboa (2002), esta línea de actuación pretende fomentar la cultura, el espíritu y la actividad emprendedora, configurándola como base para el desarrollo empresarial.

2. Desarrollo empresarial: esta medida pretende potenciar la competitividad regional. Para ello se han planteado medidas encaminadas a la internacionalización de la actividad empresarial y al incremento de la productividad. Concretamente se fomenta la cooperación empresarial, para el primer objetivo propuesto, y el impulso de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas, para el segundo.

#### **4. CONCEPTO Y ALCANCE DE LA PYME.**

Nuestro siguiente objetivo es definir los parámetros o circunstancias que permiten catalogar a una empresa como Pyme.

Muchos son los intentos que han tratado de separar a las grandes empresas de las pequeñas y medianas empresas, siendo la principal dificultad de los trabajos en esta área la delimitación de su concepto. Aun cuando la definición de Pyme parece ser obvia su delimitación no está exenta de problemas.

Así pues, en la amplia gama de conceptos utilizados podemos encontrar desde definiciones simples basadas en volumen de activos, importe de la cifra de negocio y número de trabajadores (Camisón 2001; Giner, 2005), hasta conceptos que diferencian a las pequeñas empresas de las grandes atendiendo a variables de corte cualitativo, como por ejemplo: sistemas de gestión,

procedimientos y técnicas administrativas para evaluar y controlar la posición estratégica, estilo directivo o número comparativamente limitado de tipos de desempeño (productos, tecnologías, conocimientos, etc.), entre otros (Camisón, 2001).

Esta falta de consenso a la hora de definir a la pequeña y mediana empresa, es lo que provoca dificultades, las cuales las hemos tratado de catalogar en los siguientes puntos:

1. Desde el punto de vista de la investigación, en la cual existe poca o nula comparabilidad de los datos y resultados obtenidos. En este sentido, Camisón (2001, p. 45), establece que *“[...] de la adecuada conceptualización y medición de la variable pueden extraerse resultados distintos [...]”*.
2. Desde el plano social, ya que la falta de homogeneidad, en las variables de medidas utilizadas para delimitar a las pequeñas y medianas empresas, entre las diferentes legislaciones ocasionan diferentes criterios para catalogar a una empresa como pequeña, mediana o grande, lo que provoca, entre otros, problemas para el acceso a ayudas y/o subvenciones, etc.

En este sentido, la Unión Europea, a través de la Recomendación de la Comisión 96/280/CE, propone una definición de microempresas, pequeñas y medianas, con el objeto de *“...limitar la proliferación de definiciones de pequeñas y medianas empresas utilizadas en el ámbito comunitario...”* (Diario Oficial de la Unión Europea 20.05.2003, L 124/36) y así poder eliminar incoherencias y pérdida de eficacia en los objetivos propuestos para fortalecer estas estructuras de negocio. A nuestro entender, esta situación parece lógica, ya que si la Unión Europea nace con el objetivo de consolidar un nuevo entorno económico y social entre los estados miembros, no parece razonable que el motor generador de riqueza y empleo opere bajo postulados diferentes en los distintos países.

En dicha Recomendación, cuya entrada en vigor se produjo en enero de 2005, se define a la pequeña y mediana empresa en función de tres parámetros:

1. número de empleados,
2. volumen de negocio e
3. importe de la cifra del activo del balance.

En consecuencia, las microempresas estarán conformadas por aquellas empresas con menos de 10 trabajadores y con la limitación de 2 millones de euros para el volumen de negocio y activo. A continuación, define a las pequeñas empresas como aquéllas que tiene entre 10 y 49 empleados y fija la cifra de negocio y el importe de balance en 10 millones, y por último las medianas estarán compuestas por aquellos negocios que tenga entre 50 y 249 trabajadores y la cifra de negocio y balance no superen los 50 y 43 millones de euros, respectivamente.<sup>13</sup>

En este punto, es importante resaltar, dentro del nuevo marco regulador establecido por la Comisión Europea, el hecho de que se incluyan y se definan a las microempresas, ya que no existía ningún referente anterior para las mismas. Esta situación, en nuestra opinión, carecía de sentido ya que, de acuerdo con los datos obtenidos por dicha Comisión (2008), éstas dominan el empleo en países como Italia (47%) o Polonia (41%), pero su importancia no es puntual, ya que por término medio emplean al 29,8% de la población Europea<sup>14</sup>.

Volviendo al ámbito español, es la Ley de Sociedad Limitada de Nueva Empresa la que, como consecuencia de las incoherencias de definición de

---

<sup>13</sup> Recomendación de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas y pequeñas y medianas empresas.

<sup>14</sup> Datos obtenidos de la Comisión Europea. Dirección General de Empresas e Industria (2008): La Pyme primero. Europa beneficia a la Pyme, la Pyme beneficia a Europa. [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme\\_pack\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_es.pdf)



pequeñas y medianas empresa, delimita el concepto en base a los mismos parámetros anteriormente establecidos en la Recomendación de la Comisión (96/280/CE). De forma complementaria, se elabora el Real Decreto 296/2004 de 20 de febrero, publicado en el Boletín Oficial del Estado (B.O.E.) el 27 de febrero del 2004, donde se establece un nuevo marco legal para las microempresas. En dicha Ley se establece que tendrán tal consideración los negocios que cumplan dos de los siguientes requisitos:

1. total de activo inferior a un millón de euros,
2. cifra de negocio inferior a dos millones de euros y/o
3. número de trabajadores igual o inferior a 10 empleados.

## 5. FAMILIA Y EMPRESA.

Haciendo un pequeño paréntesis en este punto, a continuación vamos a abordar el concepto de familia ya que creemos necesario delimitarlo para lograr una mayor comprensión de la interacción entre las variables familia y empresa.

Diversos son los trabajos donde se estudia la empresa familiar desde ópticas diferentes (Donckels y Frohlich's, 1991; Dailly y Dollinger, 1991, 1992 y 1993; Agrawar y Knoeber, 1996; Galve y Salas, 1996; Corbetta y Montemerlo, 1999; Gudmundson *et al.*, 1999; Gubitta y Gianecchini, 2002; Reyes y Sacristán, 2002; Anderson *et al.*, 2003a, 2003b; Gómez Mejías *et al.*, 2003; Chrisman *et al.*, 2003a y 2003b; Corbetta y Salvato, 2004; Lee, 2004, 2006; Kotey, 2005a y 2005b; García-Borbolla, *et al.*, 2006a; Villalonga y Amit, 2006, entre otros); no obstante, son escasos o nulos los trabajos donde explican las relaciones familiares y las implicaciones de las mismas en la organización, llegándose sólo a mencionar aspectos de dispersión de la propiedad entre consorcios de hermanos y/o primos (Donckels y Frohlich's, 1991).

Entendemos que definir y clasificar los tipos de familias puede ser un asunto crucial para delimitar nuestro objeto de estudio, ya que en base al concepto tomado de familia, el estudio de la estructura de la propiedad puede verse influido. También es lógico pensar que las diferentes culturas van a tener incidencias sobre su conceptualización<sup>15</sup>, lo que complica la comparabilidad de los estudios.

Dentro de nuestro contexto, entendemos que la primera fuente a la que debemos acudir es la que emana de nuestro ordenamiento jurídico, concretamente del Derecho Civil. Podemos observar la clara falta de delimitación para el término familia, ya que ésta puede estar sustentada en diferentes elementos: i) convivencia, en relación a los miembros que viven bajo un mismo techo y bajo la dirección y recursos del jefe de la casa, ii) parentesco, es decir, unidas por vínculos de sangre o de afinidad, filiación, mediante la unión vía matrimonio o filiación de otro tipo, por ejemplo, parejas de hecho, iii) etc.

Desde una óptica social, son muchos los conceptos de familia. Sin embargo, la más frecuente, y bajo este paradigma, es la definición que considera a la familia como un conjunto de personas unidas por lazos de parentesco, ya sean de afinidad y/o consanguinidad. El problema que presenta esta conceptualización es que no establece qué grado de parentesco es el idóneo para su delimitación.

Atendiendo al grado de parentesco podemos diferenciar dos tipos de familias: i) la nuclear y ii) la extensa o patriarcal. La primera, también conocida como círculo familiar, hace referencia exclusivamente a padres e

---

<sup>15</sup> Téngase en cuenta la importancia de la variable familia a la hora de abarcar nuestro estudio, ya que ésta tiene incidencia a la hora de analizar nuestra muestra poblacional, máxime cuando, como analizaremos con posterioridad, hemos optado por una definición de pequeña y mediana empresa familiar, soportándola en los estudios previos, dónde la organización además de cumplir los requisitos de la recomendación de la UE sobre microempresas, pequeñas y medianas empresas, tiene el factor propiedad mayoritaria del núcleo familiar, control o influencia notable por los miembros de la familia e intencionalidad de que exista una transferencia del negocio a sucesivas generaciones, variables que como se pondrá de manifiesto en el capítulo quinto están ampliamente interrelacionadas.

hijos/as, si los hubiere; mientras que la segunda incluye a abuelos, tíos, primos y demás parientes. En estas definiciones la diferencia estriba en el grado de afinidad, ya que mientras la primera sólo incluye los miembros de primer orden o grado, la segunda es más extensa al incluir las personas de segundo e incluso tercer y cuarto grado, abarcando, por tanto, lo que se ha conocido como consorcios de hermanos, primos, etc.

En este trabajo hemos optado por considerar familia a aquellos conjuntos de personas unidas por lazos de afinidad y/o consanguinidad. En este sentido, hemos delimitado el núcleo hasta el segundo grado en orden directo o colateral (hijo/a/os/as, nieto/a/os/as y/o hermano/a/os/as). El hecho de acotar la vinculación hasta el segundo grado es debido a los siguientes motivos:

- i) las relaciones familiares entre los miembros de la organización son cada vez más débiles cuanto mayor sea el grado de parentesco.
- ii) La estructura de la propiedad estará cada vez más dispersa entre los miembros de la organización. Donckels y Frölich(1991) apuntan que a partir del consorcio de primos, la dispersión de la propiedad entre los miembros de la familia es muy elevada, por lo que para poder seguir considerando al negocio como familiar sería necesario un reagrupamiento de la propiedad de la misma.
- iii) El escaso nivel de supervivencia de las empresas familiares tras el relevo generacional, sobre todo en la tercera y cuarta generación. Tal afirmación se pone de manifiesto en el trabajo de Aronoff (1999), quien afirma que sólo un 30% de los negocios familiares llegan a la segunda generación, entre el 10-15% pasan a la tercera y sólo entre el 3% y el 5% consiguen llegar a la cuarta.

## 6. DIMENSIÓN CONCEPTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.

### 6.1. INTRODUCCIÓN.

Si en el apartado anterior se ha destacado la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en nuestro entorno, resulta necesario destacar el hecho que la mayor parte de estas estructuras de negocios pueden ser consideradas como empresas familiares.

A pesar de que las estimaciones en cuanto al número de empresas familiares, generación de empleo y contribución al Producto Nacional Bruto, varían, sobre la base del criterio utilizado para medir o catalogar a una empresa como familiar, es innegable la importancia que este tipo de negocios tiene para la economía de cualquier país, es por este motivo por el que se incide en la importancia de realizar estudios que contribuyan a un mejor comprensión de estos negocios (Gersick *et al.*, 1997; Upton y Petty, 2000; Amat, 2001; McConaughy *et al.*, 2001; Basu, 2004; Duréndez y García, 2005; Mariño y Rojo, 2009; entre otros).

Como primera referencia, cabe señalar el estudio de Donckels y Frölich (1991) sobre una muestra de 1.132 pequeñas y medianas empresas de ocho países europeos, que llegan a la conclusión de que en torno al 66% de las empresas son familiares. En esta misma línea, el estudio posterior de García-Borbolla *et al.* (2005) muestran resultados similares, los cuales se ponen de manifiesto en el siguiente cuadro (tabla 2.1):

País	Participación (%)
Austria	83.2
Bélgica	69.0
Alemania (occidental)	82.0
Finlandia	63.2
Francia	60.5
Italia	68.0
Reino Unido	67.3
Países Bajos	51.7
Suiza	67.2
España	65.0

Tabla 2.1: Porcentaje de las pequeñas y medianas empresas familiares.

Fuente: García-Borbolla *et al.* (2005, p. 46).

Como se puede observar, Austria es el país con mayor volumen de negocios familiares, seguido de Alemania (occidental). Asimismo, los Países Bajos sería el país con menor número de negocios familiares; no obstante, siguen suponiendo más de la mitad del tejido empresarial.

En la misma línea, Astrachan y Shanker (2003) en un estudio acerca de las pequeñas y medianas empresas familiares, aunque arrojan unos datos más restrictivos no dejan de ser significativos. En dicho trabajo, realizado sobre una muestra de empresas de EE.UU., estos autores establecen que la contribución al Producto Nacional Bruto es del 44'44%, para el año 2000, y emplean al 42% de la población. Aun cuando estos datos no serían extrapolables a nuestro contexto, ya que como ya se señaló el tamaño medio de las empresas y la dispersión del accionariado es mayor, los datos justifican el interés de un estudio centrado en este tipo de organizaciones.

Otras estimaciones cifran en dos tercios el número de empresas, en cómputo mundial, que pueden considerarse como familiares, concentrándose

de forma mayoritaria en Estados Unidos y Europa, donde alcanzan hasta un 80% (Basu, 2004).

En el caso español, y concretamente en el caso de Andalucía, los datos obtenidos no difieren de los índices internacionales aportados, ya que, partiendo de los datos del Instituto de Empresa Familiar, se cifra en un 65% el número de pequeñas y medianas empresas familiares (Fuente *et al.*, 2003).

La importancia de las Empresas familiares no sólo hace referencia al número de negocios existentes, ya que, como apuntan Reyes y Sacristán (2003) estas estructuras de negocios aportan entre un 70%-80% del PIB español y generan empleo a casi un 60% de la población española.

Debido al peso económico que las empresas familiares tienen, es necesario analizar, de forma separada, los negocios familiares frente a los no familiares. Así pues, aunque los primeros trabajos en este ámbito de estudio se remontan a principios de la década de los cincuenta, no es hasta mediados de los años ochenta cuando este fenómeno, como objeto formal de estudio, empieza a adquirir una importancia más notable (Aronoff y Ward, 1995; Cabrera y García, 1999).

Como se ha podido inferir, se trata de una disciplina relativamente nueva, lo que ha provocado que el número de estudios existentes con relación a este fenómeno sea escaso (Handler, 1989). No obstante, hay que resaltar que, como consecuencia del gran interés suscitado entre profesionales y académicos procedentes de múltiples disciplinas, conscientes de la importancia de este tipo de organizaciones y de la necesidad de aportar soluciones a los problemas de las mismas, se ha generado la aparición de múltiples trabajos relacionados con la empresa familiar, los cuales se centran, de forma mayoritaria, en grandes empresas, motivado porque los datos son más fáciles de obtener y son más fiables, al someterse a auditoria (Goffee, 1996).

Las primeras investigaciones relevantes en este campo aparecen en la década de los noventa, ya que es en ese momento cuando se empieza a considerar este campo como una disciplina académica independiente, ya que aunque podemos apreciar trabajos anteriores, son escasos aquéllos que contaban con una base empírica consistente (Neubauer y Lank, 1998; Cabrera, 1998; Cabrera y García, 1999). Acorde con estos resultados, Bird *et al.* (2002) establecen que para reconocer esta área de conocimiento como doctrina independiente ha sido necesario que ocurran tres hechos:

1. Aparición de asociaciones profesionales que impongan códigos éticos y culturales. Mediante estas normas, las asociaciones profesionales desarrollan su propia cultura, pudiendo los miembros de las mismas establecer sanciones a otros miembros que no cumplan con las prácticas éticas y de buena conducta establecidas, entre la que se destaca la revista *Family Firm Institute* (FFI), creada en EE.UU. en 1986 por un grupo de ejecutivos profesionales de empresas familiares, quienes reconocieron la necesidad de una colaboración interdisciplinar en el campo de los negocios familiares. Esta asociación se crea con tres objetivos básicos enfocados a la divulgación y creación del conocimiento en esta materia:
  - a) Celebración de conferencias anuales.
  - b) Organización de grupos de estudios regionales y talleres, de forma que sus miembros puedan resolver sus problemas y desafíos diarios en el desarrollo normal de su actividad.
  - c) Edición de una revista, la “*Family Business Review*”, donde se recogen las conclusiones de investigaciones y sus implicaciones para el negocio familiar, ideas conceptuales, contribuciones para la práctica y teorías y estudios de casos<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> [www.iff.org](http://www.iff.org)

Esta no ha sido la única organización profesional existente, ya que en el ámbito Europeo aparece la asociación “*Family Business Network*” con fines similares al anterior, y ya en España, el Instituto de Empresa Familiar.

El Instituto de Empresa Familiar<sup>17</sup>, creado en 1992, surge, al igual que en otros países, con el objetivo de difundir la importancia económica y social que tiene este tipo de negocios y ser un cauce de ayuda para los empresarios.

El Instituto de Empresa Familiar (IEF), en línea con su homólogo europeo, centra sus esfuerzos en la divulgación de conocimientos con los que poder avanzar en busca de la mejora continua. Para llevar a cabo sus objetivos el IEF organiza seminarios y congresos a nivel nacional, desarrolla diferentes proyectos de investigación en colaboración con empresas privadas e instituciones públicas y promueve el desarrollo de Cátedras.

2. Desarrollo de carreras profesionales en el ámbito de la empresa familiar. Otra medida para considerar esta disciplina como independiente es el hecho de que existan carreras profesionales específicas en este campo, mediante, por ejemplo, programas de doctorado o procesos de certificaciones para ser consultor de negocios familiares.
3. Un cuerpo teórico que sustente la disciplina. En este sentido se reconoce un interés creciente por el tema de empresa familiar, el cual se ha visto favorecido por el nacimiento de la revista “*Family Business Review*”<sup>18</sup>, anteriormente comentada. Sin embargo, no ha

---

<sup>17</sup> [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

<sup>18</sup> Revista de carácter interdisciplinar, donde se combinan tanto investigaciones académicas como experiencias profesionales. *Family Business Review* cubre estudios relativos a los problemas de sucesión, impacto de la dinámica de la familia en el comportamiento de los



sido la única publicación relevante que ha prestado atención a este campo, , ya que revistas como “*Entrepreneurship Theory and Practice*”<sup>19</sup>, “*Journal of Business Venturing*”<sup>20</sup> y “*Journal of Small Business Management*”<sup>21</sup>, así como las distintas conferencias, encuentros y congresos centrados en este campo han logrado un crecimiento en el conocimiento de esta materia, provocando la aparición de estudios relevantes que han dado lugar a la aparición de un marco teórico sistemático y riguroso.

En el caso español se crea, en el año 2008, la Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, la cual nace con el fin de favorecer y fortalecer la creación de un marco teórico que sustente este campo de estudio, destacando, entre sus principales líneas de investigación las derivadas del análisis de las particularidades de las pequeñas y medianas empresas de carácter familiar.

A pesar del auge en la investigación en este campo, aun podemos apreciar déficit en los tópicos de los estudios realizados. Concretamente nos referimos a la escasez de estudio empíricos que analicen las diferencias, reales o potenciales, de las empresas familiares frente a las no familiares (Reyes y Sacristán, 2003), ya que si éstas son diferentes (Lyman, 1991;

---

directivos, gerencia financiera, las estructuras de organización, y los cambios estratégicos y/u organizativos, etc.; editada por el grupo *Blackwell Publishing*, ha sido recientemente incorporada a la base de datos ISI (*Social Science Citation Index*).

<sup>19</sup> Revista del grupo *Blackweel Publishing*, se encarga de la divulgación de trabajos con carácter principalmente emprendedor, ya sean de corte conceptual o empírico. Los temas de los trabajos incluyen estudios nacionales e internacionales de creación de empresas, estrategias de pequeñas empresas, empresas familiares, trabajos que aborden la pequeña empresa y el espíritu emprendedor, espíritu emprendedor corporativo y no lucrativo, etc. El nivel de impacto de la revista es de 1.537.

<sup>20</sup> Con un nivel de impacto de 1.846, esta revista nace con el fin de difundir los trabajos relacionados con espíritu emprendedor, la innovación y el desarrollo regional. Los temas más relevantes tratados por esta publicación son los relativos a práctica empresarial, innovación y sus sistemas de ayuda, fenómeno emprendedor, etc.

<sup>21</sup> El propósito principal de la revista es la de publicar los artículos relacionados con la dirección y el espíritu emprendedor de la pequeña empresa. A pesar de tener un nivel de impacto 0.661, la revista obtuvo, en el año 2006, la distinción por ser la más citada en el período de 1995 a 2005.

Donckels y Frölich, 1991, entre otros) deben ser consideradas de forma separada (Basu, 2004) para lograr una mayor comprensión de las mismas.

Estas circunstancias son las que han puesto de manifiesto la necesidad de profundizar en el análisis de las características distintivas de las empresas familiares frente a las no familiares, no sólo en lo que a su ámbito estratégico y competitivo se refiere, sino también en cuanto a factores económicos y/o financieros (Whesthead y Cowling, 1996 y 1997; Morris *et al.*, 1996 y Gallo *et al.*, 2000; Duréndez y García, 2005; Mariño y Rojo, 2009).

Hayward (1992), Hamlyn (1994) o Schulze *et al.* (2001) también han coincidido en apuntar que el avance de la comprensión de este fenómeno debe pasar por el desarrollo del análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares, que permitan comprender las particularidades distintivas de estos dos tipos de organizaciones.

Retomando el trabajo de Neubauer y Lank (1998), en el que se afirma que las primeras publicaciones con base científica rigurosa comienzan a aparecer en la década de los noventa, siendo éste un momento crítico para el lanzamiento de esta rama de conocimiento, los autores enfatizan que la investigación abarca múltiples direcciones debido a que no existe un paradigma claramente establecido.

La anterior conclusión también se confirma por la revisión realizada por Chrisman *et al.* (2003a), sobre una base de 226 artículos publicados en el período comprendido entre 1997 y 2003. En dicho estudio se analizaron los ítems o materias más estudiados entre los investigadores y académicos en relación con la empresa familiar. Los resultados de dicho estudio se muestran en la siguiente tabla (tabla 2.2). Como puede observarse en la misma, el tema al que más atención se le ha prestado, en los años de estudio, es el relativo a la sucesión. Otros temas destacados han sido la consultoría de la empresa

familiar, tipología de empresa familiar y composición del consejo de administración.

Ítems	Nº artículos	Porcentaje
Sucesión	44	19.5 %
Consultoría	43	19.0 %
Tipología de empresa familiar	19	8.4 %
Equipo de dirección	13	5.8 %
Transición de la gerencia a manos de profesionales	10	4.4 %
Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar	10	4.4 %
Metodología	10	4.4 %
Cultura	10	4.4 %
Tipología de familias	9	4.0 %
Otros temas	58	25.7 %
<b>Total</b>	<b>226</b>	<b>100 %</b>

Tabla 2.2: Tópicos relacionados con la empresa familiar.

Fuente: Chrisman *et al.* (2003a)

Similares conclusiones obtienen Bird *et al.* (2002). En su artículo se hace un estudio de los ítems más frecuentes en la materia. En dicho trabajo se establecen dos etapas diferenciadas, la primera que abarca todas las publicaciones anteriores a 1997, para la cual se incluyen 21 artículos, y la segunda abarca desde 1997 a 2002, en la que se incluyen 127 trabajos. Para la recopilación de los trabajos se acudió a las siguientes fuentes: “*Family Business Review*”, de dónde se obtuvieron la mayor parte de los trabajos (129 artículos) “*Entrepreneurship Theory and Practice*” (7 artículos), “*Journal of Business Venturing*” (2 artículos), y “*Journal of Small Business management*” (10 artículos).

En esta revisión se observa como el ítem de la sucesión pasa a un segundo puesto (19%), siendo la materia más estudiada la relativa a *management*/estrategia (28%). El resto de los temas vendrían dados por estudios de diferencias en las empresas familiares, conflictos, papel de la mujer en la empresa familiar, estudios macroeconómicos, resolución de problemas/consultoría y, por último, se engloban temas diversos como pudieran ser relaciones entre hermanos o metodologías de investigación, entre otros.

Dyer y Sánchez (1998), en su revisión sobre trabajos publicados en la revista "*Family Business Review*", durante el período 1988-1997, observan que los temas que mayor trascendencia han tenido en este campo han sido los relativos a la sucesión, seguido por los trabajos centrados en el análisis de los lazos o relaciones familiares (ambos con un porcentaje superior al 10% de los trabajos publicados). Asimismo, en dicho trabajo, se observa que la mayor parte de los trabajos (en torno a un 80%) proviene del ámbito académico, lo que pone de manifiesto el interés suscitado en este campo de estudio.

Con el objeto de completar el trabajo realizado por Dyer y Sánchez (1998), Sacristán (2002) realiza una revisión de la literatura especializada en torno a la evolución teórica y práctica de este campo. Para ello, toma como revista de referencia la *Family Business Review* para el período 1988-2001. En dicha revisión, clasifica las materias en 19 tipos de estudios diferentes, al igual que sus predecesores, donde observa que el tema más destacado sigue siendo el relativo a la sucesión, aunque los aspectos relacionados con la dirección de empresas, las relaciones familiares y el estudio sobre empresas familiares, así como la estructura de gobierno y propiedad de la empresa, comienzan a tener un mayor auge.

Por último, Zahra y Sharman (2004) ponen de manifiesto que los temas relativos al establecimiento de objetivos, formulación de estrategias, innovación, etc., es decir, lo que denominan como dirección eficaz de la

empresa, son los temas que menor atención han recibido por parte de los investigadores y académicos a pesar de la importancia que estas materias tienen, ya que la continuidad de las empresas puede depender, en gran medida, de las soluciones a este tipo de problemas.

## 6.2. CONCEPTO Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Las diferencias en la definición de empresa familiar constituyen el primer problema al que nos enfrentamos, ya que no existe un consenso generalizado entre académicos e investigadores (Neubauer y Lank, 1999; Basu, 2004; Kotey, 2005a), siendo ésta una de las limitaciones en este campo de investigación (Wortman, 1994). No obstante, “...*el concepto de empresa familiar es de gran importancia para delimitar nuestro campo de estudio...*” (Cabrera, 1998), ya que esta carencia en la definición del objeto de estudio provoca que los trabajos existentes en la materia sean difícilmente comparables.

En este apartado se pretende poner de manifiesto la complejidad existente en un concepto (anexo 2.1), que en primera instancia puede ser intuitivo al igual que el de Pyme previamente debatido. El tratar de delimitar de forma correcta a la empresa familiar no esta exento de dificultades ya que según Reyes y Sacristán (2003) para explicar correctamente este tipo de estructura de negocio en una definición única que englobe a todas las empresas se precisa de un concepto que sea lo suficientemente amplio para que abarque desde negocios que coticen en bolsa hasta otros de menor tamaño, que motivados por las consideraciones teóricas de empresa familiar, puedan ser englobados en esta tipología.

Es por ello que coincidimos con Basu (2004) cuando establece que la cultura puede hacer variar el concepto de empresa familiar. Bajo esta óptica, entendemos que si los factores nacionales, empresariales, culturales, etc. influyen en el concepto de empresa familiar, no podemos establecer una

única definición de la misma. Esta diferencia cultural se pone de manifiesto a través del estudio realizado por Galve y Salas (1993, p. 208), quienes corroboran que los estudios referentes a la estructura de la propiedad y control de la empresa se enfocan, de forma mayoritaria, bajo la realidad anglosajona, donde la dispersión del accionariado y el tamaño de las sociedades no se ajusta a la realidad de nuestro entorno, en el que la concentración de la propiedad es la característica común de los países europeos (Van den Berghe y Carchon, 2003).

A pesar de que un consenso sobre el concepto facilitaría la comparabilidad de los resultados de los estudios, podrían ser superiores los problemas que derivasen de la misma, los cuales se pondrían de manifiesto en el hecho de que se pudieran obviar empresas que a priori pudieran ser catalogadas como familiares o, para evitarlo, introducir un gran número de variables que dificulten la realización de los estudios en este campo.

De lo anterior concluimos que para el establecimiento de una adecuada definición de empresas familiares hay que atender a la gran heterogeneidad existente dentro de este tipo de negocios, donde, además, se tenga en cuenta las implicaciones culturales y el contexto empresarial, localización, tamaño, etc., del país donde se encuentren ubicadas las mismas (Whesthead y Cowling (1997); Chua *et al.*, 1999; entre otros).

Chua *et al.* (1999), en la revisión bibliográfica realizada, sobre una base de doscientos cincuenta artículos relacionados con la empresa familiar, ponen de manifiesto la enorme variedad existente alrededor de este concepto, lo que vuelve a confirmar la escasa comparabilidad de los estudios existente. Pese a ello, podemos identificar dos posturas diferentes para definir a la empresa familiar (Welsch, 1991): visión dinámica y estática, que

desarrollaremos posteriormente, las cuales tienen como denominador común las variables utilizadas<sup>22</sup>, en mayor o menor medida, para su identificación.

Es por ello, que en el desarrollo del presente capítulo, y una vez identificadas y analizadas las dos corrientes académicas sobre la definición de la empresa familiar, hemos creído necesario estudiar las variables sobre las que se fundamentan la conceptualización de estos tipos de negocios, aunque hay que poner de manifiesto que dichos ítems no deben ser considerados como excluyentes, ya que de forma individual o conjunta se han incluido en alguna definición.

Por último, resaltar que aun cuando existe un consenso en las variables utilizadas para definir a la empresa familiar, éstas no están exentas de discrepancias en cuanto a su interpretación; consecuentemente en el estudio de las variables hemos incluido el análisis de las críticas recibidas por diferentes académicos.

#### **6.2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DINÁMICA.**

A pesar de ser muchos los criterios de clasificación seguidos para el concepto de empresa familiar (porcentaje de propiedad, control, intención de que el negocio quede en el núcleo familiar y participación de múltiples generaciones), Astrachan *et al.* (2002) establecen que, a pesar de que todas estas características son importantes para describir a la empresa familiar, no deben ser excluyentes, ya que se podrán dar en una u otra forma, dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa sin que por ello la empresa pierda su condición de familiar.

En esta línea, estos autores crean una definición “de grado”, estableciendo tres niveles de empresas familiares, con base en las

---

<sup>22</sup> Hacemos referencia a las siguientes variables: propiedad del capital en manos de la familia, control de la gestión, percepción del negocio como empresa familiar y transferencia generacional.

características de la misma; el hecho de incluirla o no en una de las tipologías propuestas dependerá, principalmente, del grado de compromiso que los accionistas tienen sobre el propio negocio. Esta situación hace que se deban definir estos negocios no con parámetros estáticos sino en función de las características que la empresa posea en los diferentes momentos del tiempo, es decir, desde una óptica dinámica.

Dentro del carácter evolutivo del negocio familiar, Gallo (2000) y de la Fuente *et al.* (2003), establecen que con el transcurso de tiempo, las relaciones contractuales de la organización cambian y se hacen más complejas. Todo ello provoca que las relaciones familiares también sufran variaciones, debido principalmente a que los lazos se irán ampliando, dando lugar a la entrada de nuevos propietarios, vía sucesión, y, por tanto, produciéndose una mayor dispersión de la propiedad.

Además, el hecho de ser un negocio familiar no sólo depende de la dicotomía “ser familiar/no ser familiar”, sino que sería más adecuado hablar de escala a la hora de considerar el carácter familiar del negocio (Astrachan *et al.*, 2002), es decir, se deberían percibir los negocios en una escala donde se reflejen diferentes niveles de familiaridad en función al grado de participación, ya sea propiedad, gestión, implicación u otras variables, de los grupos familiares en la empresa.

### **6.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN ESTÁTICA.**

En este apartado ofrecemos una serie de definiciones comúnmente aceptadas en la que se utilizan las características que posee la empresa en un momento determinado.

Para Litz (1995) y Bigné (1999), la empresa familiar es definida como aquélla en que la unidad familiar tiene influencia sobre la propiedad y/o control de la empresa y además dicha unidad debe tener una intención clara



de que el negocio continúe en el ámbito familiar. En cambio, para Del Pino (1997) y Anderson y Reeb (2003), las características que debe tener una empresa de este tipo se basa en el hecho de que la propiedad recaiga de forma mayoritaria en el grupo familiar y/o dicho núcleo tenga capacidad para participar en el equipo de gobierno de la organización y, en consecuencia, tomar decisiones.

Una visión diferente es la que aportan Whesthead y Cowling (1996) en su trabajo, en el cual establecen que para que un negocio pueda ser considerado como familiar ha de tenerse en cuenta, además de las variables anteriormente reseñadas, es decir, propiedad, control y transferencia del negocio a futuras generaciones, otras de carácter subjetivo. Concretamente, estos autores defienden la postura de que los miembros de la organización deben tener el convencimiento o la percepción de que su empresa es familiar.

Handler (1989), por su parte, hizo una revisión de las definiciones utilizadas en los diferentes trabajos, y estableció que los criterios que tradicionalmente más se han utilizado para definir este tipo de organizaciones se pueden agrupar en tres:

- propiedad mayoritaria de las acciones en poder de la familia,
- la percepción de su empresa como “un negocio familiar” y
- la dirección de la misma por parte de los miembros de una familia.

Como se puede apreciar, en el anexo del capítulo 2, no existe una definición consensuada sobre el concepto de empresa familiar. Los distintos académicos, coinciden en apuntar cuatro variables básicas, no excluyentes entre sí, para clasificarlas, aunque el uso de las mismas se integrará en el concepto en mayor o menor medida, según la consideración que el autor establezca para definir su estudio: 1) propiedad del capital en manos de un núcleo familiar, 2) control de las actividades por el fundador o miembros de la familia, 3) intencionalidad de relevo generacional, es decir, llevar a cabo un

proceso de sucesión y, por último, 4) percepción de la empresa como un negocio familiar.

En los siguientes apartados, analizaremos cada uno de los parámetros señalados, con el objeto de ofrecer una visión que nos permita seguir avanzando sobre la complejidad del tema, ya que aunque la delimitación en torno a estos cuatro parámetros puede acotar la diversidad conceptual existente, éstos no están tampoco exentos de problemas.

### **6.2.3. ANALISIS DE LAS VARIABLES QUE DEFINEN LA EMPRESA FAMILIAR.**

#### **6.2.3.1. Transferencia generacional .**

Uno de los parámetros usados para definir a la empresa familiar es el hecho de que la empresa sea transferida a la siguiente generación. Más concretamente, Litz (1995), Ward (1987), Cabrero (1998), Bigné (1999), entre otros, señalan que esta es una condición imprescindible para separar entre empresas familiares y no familiares. Esta situación pone de manifiesto que las empresas no suelen fundarse intencionadamente como familiares, por lo que el carácter familiar llegará cuando el fundador/propietario/a quiera dejar su empresa como legado para sus hijos/as. Hay que tener presente que los trabajos anteriores se circunscriben a empresas de grandes dimensiones, es decir, aquéllas que han sido catalogadas como grandes empresas. Aun cuando podemos estar o no de acuerdo con dicha afirmación, pensamos que las pequeñas y medianas empresas nacen con una vocación altamente familiar, ya que como señala Giner (2005), estos negocios presentan, sobre todo en su fase inicial, problemas de acceso al crédito bancario y, en ocasiones, de una elevación de los tipos de interés efectivo soportados, no siempre justificados por el riesgo de la empresa. Esta situación se puede ver agravada por las circunstancias económicas presentes, dónde la falta de liquidez bancaria dificulta el acceso a la financiación a las empresas de menor tamaño, por lo que pensamos que la familia se va a postular como el eje principal par la obtención de recursos financieros con los que desarrollar el negocio.

Otro de los aspectos que habría que resaltar, en referencia a la variable transferencia generacional, viene motivado por el hecho de que las empresas familiares hayan sido configuradas como una estructura empresarial idónea para la obtención de ventaja competitiva. Ello se debe, entre otros factores, a que los miembros de la organización, al ser miembros de la familia, tienen o están en predisposición de tener, una alto compromiso con el negocio, mayor grado de implicación en el mismo y valores de lealtad, entre otros (Daily y Dollinger, 1992; Fernández y Nieto, 2001).

En este punto, diversos autores coinciden en apuntar que el hecho de considerar solamente la variable transferencia para la empresa familiar sería incongruente con la ventaja competitiva, ya que como señala Aronoff (1999) existe un elevado índice de fracaso de las empresas familiares cuando se plantean o llevan a cabo el relevo generacional.

A pesar de ello, aun cuando se considere la transferencia como elemento clarificador del concepto empresa familiar, no hay que pasar por alto las múltiples interpretaciones que existen respecto a la misma.

Así pues, para algunos autores, en los cuales nos incluimos, es suficiente el hecho de que la sucesión constituya una mera intención de futuro (Linz, 1995; Handler, 1989; Bigné, 1999), mientras que para otros es preciso que ésta se haya producido de forma efectiva (Channon, 1971; Ward, 1987).

Otra cuestión a resolver, a la luz de la pluralidad de definiciones existentes en la literatura, vendría dada por la siguiente pregunta “¿qué se transfiere?”. Para Ward (1987) es necesario que se traspase tanto la propiedad como el poder, mientras que autores como Churchill y Hatten (1997) consideran suficiente con el relevo del poder<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Debemos entender el término poder como la potestad de toma de decisiones o de influir en los órganos de dirección de la empresa.

#### 6.2.3.2. Propiedad del negocio.

Para algunos autores el hecho de que la propiedad del negocio recaiga en manos de las familias constituye uno de los soportes más relevantes para definir o identificar a estos tipos de negocios.

En este sentido, Barnes y Hershon (1976), Gallo y Sveen (1991) y Donckels y Frölinch (1991), son los más restrictivos al emplear este parámetro. En dichos trabajos se define la empresa familiar como aquella cuya propiedad recae de forma mayoritaria en el núcleo familiar.

Una definición más amplia es la que aportan Rosenblatt *et al.* (1985), quienes establecen que para definir a la empresa como familiar la propiedad de la misma debe recaer en una única familia, con independencia de que los miembros estén implicados en el negocio y de que éstos perciban a su empresa como familiar, no obstante, la variable “propiedad” es la base en su conceptualización.

En este sentido, Dyer (1986) y Roig (1989) hablan de propiedad o control<sup>24</sup> en manos de la unidad familiar como variables claves para definir a este tipo de empresas. Como puede observarse en este último concepto se restringe más la definición al establecer la intencionalidad de la empresa para influir en las decisiones empresariales.

Handler (1989), también señala, con carácter excluyente, la propiedad, control o transferencia generacional. Este autor opta por una definición amplia con el fin de integrar a un mayor número de organizaciones.

---

<sup>24</sup> En este trabajo se ha diferenciado entre la variable propiedad y control. Entendiendo por propiedad la posesión por parte de miembros relacionados entre sí, por lazos sanguíneos o afines, del capital de una organización. Asimismo, se entiende por control o gestión como la máxima responsabilidad en la dirección de la empresa, la cual es sustentada por uno o más miembros de la familia.

De gran interés es la aportación de Riordan y Riordan (1993), donde establecen como definición para la empresa familiar la propiedad del negocio en manos de la familia. A pesar de que el concepto pone de manifiesto la importancia de la propiedad para delimitar estos negocios, añaden otro factor, el cual vendría dado por una implicación directa por uno o más, excluyendo al propietario/fundador, miembros de la unidad familiar en el negocio

Como se observa en estos trabajos, la propiedad constituiría el factor clave diferencial, aunque al igual que en el apartado anterior este concepto presenta serias dificultades, en particular debido a la falta de consenso sobre cuál es el grado de propiedad que debe existir para que un negocio sea considerado como familiar.

En este sentido, Barnes y Hershon (1976), destacan que es necesario el control total de la propiedad. Otros como Donckels y Frölich (1991) consideran una participación igual o superior al 60% para que la empresa pueda ser considerada como familiar. A pesar de las discrepancias encontradas sobre cuál debe ser el porcentaje que la familia ha de tener sobre el capital de la empresa para que pueda considerarse como familiar, podemos afirmar la coincidencia encontrada en la gran mayoría de los autores al apuntar que se requiere, como mínimo, una participación en la propiedad del 50%.

#### **6.2.3.3. Dirección/Control de la empresa.**

En el caso de la variable dirección de la organización por parte de los miembros de una familia, también se han encontrado varios criterios, ya que en algunos trabajos se exige que el Consejo de Administración esté compuesto por miembros de la familia (Channon, 1971), mientras que en otros estudios se habla de que los miembros de la familia deben ocupar puestos de gestión o tener una influencia notable en las decisiones empresariales (Dyer, 1986; Roig, 1989; Linz, 1995).

El problema de utilizar este único criterio de agrupación estriba en determinar el grado o el porcentaje que los miembros de la familia poseen en puestos de influencia.

En este sentido, Gallo y Sveen (1991) establecen que para que una empresa pueda ser considerada como familiar es requisito que los miembros de la familia tengan un control total del negocio, no obstante no precisan que se entienda por “control total”. Davis (1983) introduce el término de “influencia”, vinculado a que las decisiones relacionadas con el control o dirección de la organización están fuertemente influenciadas por los miembros de una o más unidades familiares.

Por último, Handler (1989) señala que las decisiones empresariales, para que pueda considerarse como empresa familiar, han de estar determinadas por la participación en la empresa y/o en la Junta Directiva de una familia.

#### **6.2.3.4. Percepción de empresa familiar.**

Otras de las variables consideradas a la hora de considerar a la empresa como familiar resulta del hecho que los miembros del Consejo de Administración perciban a la empresa como empresa familiar.

En este caso, Rosenblatt *et al.* (1985) definen que para considerar a la empresa familiar como tal, las variables propiedad y/o control deben recaer en el núcleo familiar, además de existir una implicación directa de los miembros en la gestión de la empresa. Sin embargo no hay que obviar el hecho de que los miembros de la familia perciban o consideren a la misma como empresa familiar.

Otros autores, como Handler (1989), también hablan de percepción como una variable a considerar. Concretamente, establece que para delimitar correctamente a la empresa familiar, habría que considerar factores externos,

no considerados en las variables anteriormente descritas, es decir, propiedad, control y transferencia generacional.

A nuestro juicio, el problema que presenta esta variable como único elemento diferenciador vendría justificado por la alta carga emocional que presenta esta componente. Ello conllevaría a que su conceptualización estaría compuesta por una considerable carga de subjetividad que podría hacer aflorar múltiples criterios, en muchos casos no comparables o contrastables, para su definición. Si ello fuera así, existiría el riesgo de alejarnos aún más de la necesidad de consenso, el cual se hace necesario en múltiples situaciones si buscamos aportaciones que contribuyan a la mejora de las empresas.

Como puede apreciarse, la problemática que acompaña a la concepción de la Pyme familiar resulta compleja. Dada la heterogeneidad de las definiciones, nosotros en este trabajo hemos optado por catalogar a la empresa familiar en base a tres de los cuatro parámetros propuestos:

1. Propiedad: entendemos por empresa familiar a aquella en la que la mayor parte del capital (al menos el 50%) está en manos de la familia<sup>25</sup>.
2. Implicación de la familia propietaria en la dirección del negocio: se entiende que los miembros de la familia están implicados en la organización cuando de forma mayoritaria (un 50% o más) ocupan las posiciones claves de dirección del negocio, es decir, tienen una influencia notable en las decisiones organizativas.
3. Transferencia generacional o intención futura de continuar con el negocio familiar, lo que implica que los miembros de la familia permanezcan vinculados a la empresa, manteniendo de este modo la propiedad y la implicación.

---

<sup>25</sup> En este trabajo se ha definido a la familia como conjunto de personas unidas por lazos afines o consanguíneos hasta segundo grado de relación directa o colateral.

En la definición que hemos tomado para el posterior estudio empírico hemos obviado la variable percepción que los miembros poseen del negocio debido a su marcado carácter subjetivo, lo que podía provocar distorsiones en la muestra<sup>26</sup>.

## **7. DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

Como es obvio, la empresa familiar realiza actividades propias de cualquier organización y va a estar condicionada por aceleradores y frenos que van a condicionar su rentabilidad.

Son múltiples los trabajos, tanto de corte empírico como divulgativo, que inciden en dichos frenos y aceleradores (Davis, 1983; Leach, 1993; Kets de Vries, 1993, 1996; Ward y Aronoff, 1994; Gallo, 1995; Tagiuri y Davis, 1996; Neubauer y Lank, 1998; Corona, 2005, entre otros). Estos autores se han preocupado del estudio de las ventajas e inconvenientes que caracterizan a las empresas familiares, las cuales tratamos de sintetizar a continuación.

### **7.1. FORTALEZAS.**

- Compromiso, dedicación y orgullo familiar: En primer lugar nos encontramos con una ventaja derivada del compromiso de los miembros de la organización, aunque esta visión de compromiso diferirá en base a si analizamos la perspectiva de fundador o del resto de los miembros de la familia. Efectivamente para el fundador la empresa tiene una fuerte significación en cuanto a que forma parte de él, ya que él la creó, mientras que para el resto de los

---

<sup>26</sup> Hay que poner de manifiesto que durante el proceso de recogida de información hubo empresas cuyos gerentes consideraban como familiares a empresas que nosotros hemos catalogado como no familiares. El principal motivo era que los propietarios eran miembros de distintas familias a los cuales únicamente le unían grandes vínculos afectivos. Tras un planteamiento de su catalogación observamos que no cumplían la limitación impuesta en este trabajo de familia ni los parámetros que se han utilizado para definir a la empresa familiar, lo que justifica nuestra decisión.



miembros de la familia el nivel de compromiso estaría condicionado por la aportación personal a la empresa para su desarrollo. Este nivel de compromiso creará un rol de pertenencia de los miembros de la familia a favor a la organización, lo que conducirá a una dedicación plena para que ésta sea competitiva. Por último, el hecho de que la familia haya creado con su propio esfuerzo la empresa será un motivo de orgullo para todos los miembros, que se verá reforzado si la organización lleva como marca propia o razón social al menos un apellido de la familia (Gallo, 1995).

- Flexibilidad: Como consecuencia del compromiso, dedicación y orgullo, los miembros de la empresa familiar tendrán una mayor propensión a trabajar más horas de las necesarias si de ello depende cumplir con los compromisos pactados, ya que el buen nombre de la familia está en juego, o bien sacrificar parte de su salario si la empresa presenta problemas de liquidez.
- Conocimiento y experiencia del negocio: La mayor parte de las empresas poseen un “*saber hacer*” o “*know-how*” propio de las organizaciones, lo cual se traduce en una serie de conocimientos tácitos o explícitos que se intentan transferir. En el caso de la empresa familiar, estos conocimientos se traspasan de generación en generación empezando dicho aprendizaje desde niños. Esta transmisión de conocimiento se va incrementado a medida que los niños, ya adolescentes, se van socializando dentro de la empresa a través de su implicación directa dentro del negocio.
- Planificación a largo plazo: En este punto se sostiene la visión del fundador en transmitir el negocio a sus hijos/as, y es por ello que las decisiones que se tomen irán encaminadas a minimizar los riesgos en el futuro y a maniobrar de forma efectiva en caso de imprevistos en el futuro.
- Cultura: En las empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando y están plenamente involucrados con los valores, creencias, etc., en definitiva con la filosofía y forma de trabajo de

la empresa. Lo anterior conducirá a una reducción de los conflictos internos en la empresa.

## 7.2. DEBILIDADES.

- La sucesión o relevo generacional: En cualquier organización los cambios de líder ocasionan conflictos. En el caso concreto de la empresa familiar éstos se hacen mayores ya que se combinan los problemas propios del relevo generacional con posibles problemas personales en el seno de la familia.
- Los conflictos familiares: hay que tener presente que en la empresa familiar interactúan, al menos, dos subsistemas: el empresarial y el familiar. Así pues, mientras que en el primer sector definido, es decir, el empresarial, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados económicos, en el segundo prevalecen aspectos propios de protección hacia los miembros. Esta dualidad puede ocasionar que ambos subsistemas queden enfrentados, surgiendo los conflictos familiares.
- Resistencia al cambio: Las empresas familiares cuentan con un estilo de dirección autocrático y un modo de gestión tradicional. Esta situación provoca que ante cambios en el entorno del mercado, el fundador tienda a actuar de igual forma a cómo lo ha ido haciendo, lo cual puede traducirse en consecuencias graves para la organización.
- Problemas de financiación: Como consecuencia a la visión a largo plazo y al interés del fundador en mantener el control de la empresa, las empresas familiares estarán menos dispuestas a recurrir a fuentes financieras externas. Así pues, tendrán menos interés en ampliar su capital en cuanto que ello supone la entrada de nuevos socios y a pedir financiación bancaria debido a que posibles imprevistos coyunturales pueden dificultar que el empresario cumpla con sus obligaciones de pago con la entidad

financiera y, en consecuencia, verse abocado, incluso, a la pérdida de su negocio.

## 8. CONSIDERACIONES FINALES.

En este capítulo se han conjugado dos variables, el tamaño de la empresa, considerando como tal la microempresa, la pequeña y la mediana empresa y, por otra parte, el carácter familiar. La confluencia de estas dos variables es lo que se denomina pequeña y mediana empresa familiar.

En este contexto, tendremos que combinar qué se entiende por Pyme y cómo delimitaremos a la empresa familiar, lo cual resulta imprescindible para cualquier trabajo de esta envergadura. Lógicamente para llevar a cabo este proceso hemos de tener presente que los factores sociales, económicos y políticos inciden en la definición, por lo que extrapolar definiciones de corte anglosajón, donde los tamaños medios de las empresas son mayores a los nuestros, puede acarrear errores de partida en el estudio.

En dicho contexto, y centrándonos en el ámbito de nuestro estudio, se ha puesto de manifiesto la importancia de estos negocios en nuestro entorno y la necesidad de centrar y enmarcar el mismo, para lo cual se hace necesario establecer una definición de la Pyme familiar. Definición que pasa, de forma inexcusable, por definir, previamente, tres variables: i) pequeña y mediana empresa, ii) familia y, iii) la interacción de las dos anteriores, es decir, de la pequeña y mediana empresa y la familia.

En estos términos se ha definido a la pequeña y mediana empresa atendiendo a la Recomendación de la Comisión de la UE, de 6 de mayo de 2003, según la cual se considerarán, dentro de esta tipología, aquellas organizaciones con menos de 249 trabajadores y cuya cifra de negocio y volumen de activo no supere los 50 y 43 millones de euros, respectivamente. Es importante destacar que esta definición engloba a todas las organizaciones

que no superen éstos parámetros, incluidas las microempresas, tradicionalmente olvidadas.

Por otro lado, la familia ha sido considerada como la agrupación de personas con vínculos de afinidad y/o consaguinidad hasta segundo grado, ya sea de forma directa o no. Para llevar a cabo el análisis de vinculación se ha atendido a la figura del fundador, como punto de partida, salvo que de sucesivas transmisiones, que hayan originado una dispersión de la propiedad, se haya realizado un agrupamiento de la propiedad.

Como consecuencia y, motivado por la interacción de las variables empresa y familia, surge la empresa familiar.

Al objeto de la presente investigación, hemos considerado aquellas organización de menos de 249 trabajadores y cuya estructura de propiedad ha de estar condicionada por los siguientes parámetros: i) el capital de la empresa ha de estar en posesión, de forma mayoritaria, de un núcleo familiar, ii) que los miembros de la familia ejerzan sobre la empresa una influencia notable en las decisiones estratégicas y iii) la familia tenga una clara intención de transmitir el negocio a sucesivas generaciones, salvo que ésta ya se haya realizado.

## Capítulo 2

Anexo.



Autor/es	Año	Definición
Donnelly	1964, p. 94	Se considera negocio familiar al que ha estado estrechamente identificado con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.
Channon	1971, p. 161	La empresa familiar es aquélla en la que se dan las siguientes circunstancias: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los miembros de la familia son integrantes del Consejo de Administración.</li> <li>2. Han pasado dos generaciones de control familiar.</li> <li>3. Al menos el 5% de las acciones está en manos de la familia.</li> </ol>
Barry	1975 p. 42	Una empresa que está controlada por los miembros de una única familia.
Barnes y Hershon	1976 p. 106	Para considerar a la empresa como familiar el control total de la propiedad está en manos de un individuo o de una familia.
Barry	1989 p. 257	Una empresa familiar es aquélla que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Davis	1983 p. 47	Los negocios familiares son aquéllos cuyas políticas o dirección están sujetos a una fuerte influencia por una o más unidades familiares. Esta influencia se ejerce a través de la propiedad y a veces a través de la participación de miembros de la familia en la dirección. Es la interacción entre dos marcos organizativos, familia y empresa, lo que establece el carácter fundamental del negocio familiar y define su unicidad.
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson	1985 p. 4-5	Cualquier empresa en la cual la mayoría de la propiedad y/o el control reside dentro de una única familia, y en la que al menos dos miembros de la familia participen o hayan participado de forma activa en la misma[...] y la consideren o no como empresa familiar.

Anexo capítulo 2: Definiciones de empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Año	Definición
Dyer	1986 p. 14	Una empresa familiar es una organización en la cual las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por una relación con una familia (o familias).
Stern	1986 p.21	Aquella donde la propiedad y gestión recaen sobre los miembros de una o dos familias.
Churchill y Hatten	1987 p. 54	Lo que normalmente se entiende por “empresa familiar” [...] y el factor que las diferencia más claramente [...] es bien la ocurrencia o la anticipación de que un miembro más joven de la familia ha asumido o asumirá el control de la empresa de manos de un miembro de más edad.
Ward	1987 p. 252	La empresa familiar es aquella que será transferida a la siguiente generación de la familia con la intencionalidad de que los herederos lleven a cabo las tareas de dirección y control.
Lansberg, Perrove y Rogolsky	1988 p. 2	Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Gallo y García	1989 p. 68	Aquellas que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, cuya propiedad está en manos de una familia y en las que el poder es ostentado por miembros de la familia, sin haber implantado de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder.
Handler	1989 p. 7	Una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad y la dirección vienen determinadas por una familia (o familias) que ejerce influencia mediante su participación en la empresa y/o pertenencia al consejo de administración, así como en la determinación de un candidato para la transferencia generacional.
Roig	1989 p. 1	La empresa en que los propietarios y/o directivos tienen algún parentesco familiar importante, que incide de modo significativo en la toma de decisiones de la empresa.

Anexo capítulo 2: Definiciones de empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.



Autor/es	Año	Definición
Donckels y Fröhlich	1991 p. 149	Una empresa familiar es aquélla en la que los miembros de una familia poseen el 60% o más de la propiedad del negocio y controla la gestión de la misma.
Gallo y Sveen	1991 p. 181	Un negocio donde una única familia posee la mayoría de las acciones y ejerce un control total. Además, los miembros de la familia forman parte de la dirección y sobre ellos recae la toma de decisiones de los asuntos importantes en la organización.
Welsch	1991 p. 40	Una empresa familiar es aquélla en la que la propiedad está concentrada (en una o varias familias) y los propietarios o familiares de los propietarios están implicados en el proceso de dirección.
Aragónés	1992 p. 128	Aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones están en manos de una familia y al mismo tiempo: 1) la dirección del negocio se otorga por “derecho de sangre” a un miembro de la familia, 2) los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad y 3) su funcionamiento operativo y estratégico está condicionado por los fines de la familia
Holland y Oliver	1992 p. 27	Empresas en las que las decisiones referentes a la propiedad o la dirección están influidas por la relación familiar.
Lea	1993 p. 23	Una empresa familiar es una firma que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o a varios miembros de la misma familia. Puede estar dirigida por el fundador/a-empresario/a, y emplear al otro cónyuge, o a otros parientes, o bien puede ser administrada por los hijos o nietos del fundador. [...] La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la gestiona, la administra o ejerce otra forma de control.

Anexo capítulo 2: Definiciones de empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Año	Definición
Riordan y Riordan	1993 p. 70-71	La pequeña empresa familiar es [...] una empresa con 20 empleados o menos, en la cual la propiedad es familiar y donde están empleados dos o más miembros de la familia.
Daily y Dollinger	1993 p. 83	Dos o más individuos con el mismo apellido aparecen como ejecutivos en el negocio, y/o los altos directivos están relacionados con el propietario trabajando en el negocio.
Leach	1993 p. 4	Una empresa familiar es aquella que, sencillamente, está influenciada por una familia o por una relación de familia.
Astrachan y Kolenko	1994 p. 254	Define a la empresa familiar en base a dos parámetros: 1) la propiedad es familiar en más de un 50% [...] 2) Más de un miembro de la familia trabaja en la empresa o el empresario anticipa que pasará el negocio a la siguiente generación de miembros de la familia o el propietario identifica a la empresa como familiar.
Tagiuri y Davis	1994 p. 43	Empresas controladas por familias donde dos o más individuos son simultáneamente miembros de la familia propietaria, propietarios y directivos.
Lansberg y Astrachan	1994 p. 39	Por empresa familiar entendemos una empresa que es propiedad o está controlada por una familia y en cuya dirección están implicados uno o más familiares.
Corbetta	1995 p. 256	Define a la empresa familiar como aquella empresa donde una o más familias, relacionadas por lazos familiares o de afinidad o por fuertes alianzas, mantienen una parte del capital suficiente para asegurar el control de la empresa.
Litz	1995 p. 78	Una empresa puede ser considerada como familiar en la medida en que su propiedad y dirección estén concentradas dentro de una unidad familiar y en la medida en que los miembros se esfuercen por lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intraorganizativas basadas en los lazos familiares.

Anexo capítulo 2: Definiciones de empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Año	Definición
Cabrera	1998 p. 26	Es aquella empresa cuya propiedad está en manos de una familia que tiene la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro, una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.
McConaughy, Matthews y Fialko	2001 p. 36	Corporaciones en las cuales el Consejo de Administración está formado por el fundador o un miembro de la familia del fundador.
Wu	2001 p. 41	Una empresa familiar es un negocio o grupo de negocios iniciado y desarrollado por uno o unos pocos individuos y cuya propiedad y dirección recaen en una familia o un grupo familiar, en el cual trabajan al menos dos miembros de la familia. Además es un negocio o grupo de negocios en el cual propiedad y dirección serán transferidas a la próxima generación. Este negocio o grupo de negocios está compuesto por subsistemas interdependientes y puede estar influenciado por factores procedentes del exterior.
Astrachan y Shankar	2003 p. 219	<p>Define a la empresa familiar en base a tres grados:</p> <p>Grado 1: Definición amplia: están compuestas por aquéllas en las que propiedad y control recaigan sobre la familia.</p> <p>Grado 2: Definición intermedia: aquéllas en las que existe una implicación en el negocio del fundador/propietario y descendientes, y existe la intención de que el negocio permanezca en la familia.</p> <p>Grado 3: Definición restrictiva: aquélla en la que múltiples generaciones y en la que más de un miembro de la familia tienen responsabilidades en la gestión de la misma.</p>
García-Borbolla, Herrera, Sánchez y Suárez	2006 p. 15	Definen la empresa familiar como aquellas organizaciones donde la propiedad y control están, de forma mayoritaria, es decir, más del 50%, en manos de la familia.

Anexo capítulo 2: Definiciones de empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.



## Capítulo 3

La empresa familiar *versus* no familiar:  
Fundamentos teóricos.

---



## **1. INTRODUCCIÓN.**

El presente capítulo tiene como objetivo primordial fijar el marco teórico en el que se sustentará nuestro trabajo. Para ello hemos realizado un análisis de las principales aportaciones teóricas recogidas en la literatura. Con base en ello, en el primer apartado, nos hemos centrado en la Teoría de Agencia, dedicando especial atención a los conceptos principales que emanan de la misma con el fin de explicar las causas y efectos que los diferentes comportamientos de los miembros de la organización tienen sobre la misma.

Tras el desarrollo de la Teoría de Agencia, el siguiente punto lo dedicaremos a aplicar la misma al ámbito de la pequeña y mediana empresa. En nuestra opinión el hecho de trasladar este marco teórico a nuestro objeto de estudio resulta especialmente relevante debido a la escasez de trabajos aplicado a este tipo de organizaciones.

Aunque en principio pueda parecer que sólo en las grandes corporaciones se da una separación clara entre propiedad y control y, por tanto, no sería de aplicación en las Pymes, la realidad no corrobora totalmente esta suposición. Son muchas las Pymes que cuentan con gestión profesional independiente, lo que implica que el planteamiento de la teoría de la agencia sea totalmente válido para este tipo de estructura organizativa (Giner, 2005). A esta misma conclusión se llega en el trabajo de Ortega-Argilés *et al.* (2006), al afirmar que las pequeñas y medianas empresas optan por incrementar, en mayor medida que las empresas de mayor tamaño, a su personal externo de mayor especialización para llevar a cabo las tareas de Alta Dirección.

Una vez justificada la aplicación de la Teoría de Agencia en el ámbito de nuestro estudio, el siguiente paso sería el análisis de la empresa familiar. Para ello, hay que tener presente, que aun cuando existe una corriente según la cual la Teoría de Agencia se configuraría como el marco más adecuado para el estudio de la empresa familiar, debido a la confluencia, teórica y/o real, entre el propietario y la Dirección de la misma (Daily y Dollinger, 1992; Vilaseca, 2002; De la Fuente *et al.*, 2003, entre otros), desarrollos posteriores en este campo, han puesto de manifiesto la aplicación de otros enfoques (Cabrera y García, 1999). Por ello hemos dedicado el último apartado para analizar otros enfoques que ayuden a completar y entender la estructura teórica sobre la cual sustentar nuestro estudio de la empresa familiar y su incidencia en los niveles de eficiencia o rentabilidad.

## **2. LA TEORÍA DE LA AGENCIA.**

### **2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

Desde que Berle y Means (1932) desarrollaran su modelo de empresa gerencial, han sido numerosos los trabajos que han tratado los problemas de separación entre la propiedad y control bajo el prisma de la Teoría de la



Empresa Gerencial. Esta Teoría plantea que debido a la dispersión<sup>27</sup> de los accionistas, el control teórico de éstos sobre la empresa es irrelevante para el funcionamiento de la organización dado que ese control efectivo no existe. Por ello, los gerentes se configuran como los gestores de los recursos, los cuales tienen un potencial interés para la consecución de sus propios objetivos no siempre en confluencia con los objetivos de los propietarios.

A pesar de las implicaciones que tiene este modelo sobre el comportamiento de las organizaciones, en cuanto a que pone de manifiesto el hecho de que la estructura de la propiedad y el control de la empresa, en función de quién lo ejerza y cómo se ejerza, tendrá diferentes repercusiones sobre los beneficios y niveles de rentabilidad de las organizaciones (Galve y Salas, 1993), no es hasta los años 50-60 cuando comienzan a aparecer los primeros trabajos donde los gestores no propietarios asumen, de forma discrecional, sus propios objetivos en detrimento de los de la organización (Boumol, 1959; Marris, 1964).

Desde esta perspectiva la empresa ha de ser vista como un nexo de contratos y, por lo tanto, el concepto de propiedad de la empresa deja de ser relevante, lo que va a implicar que el control de la decisiones no es necesariamente dominio de los poseedores de los títulos-valores, es decir, de los accionistas (Fama, 1980).

Si asumimos el desinterés que pudieran tener los accionistas, los gerentes, que bajo el enfoque gerencial son profesionales externos sin implicación en el capital, tendrán más incentivos para actuar a favor de la satisfacción de sus propios objetivos; por ejemplo, buscando un crecimiento rápido de la organización en lugar de la maximización del beneficio (Daily y Dollinger, 1992). Es por ello, que tendremos que asumir que existen

---

<sup>27</sup> Esta situación se produce debido al hecho de que los accionistas de una organización pueden ser múltiples y con una fuerte dispersión, lo que provoca que los poseedores de los títulos muestren un gran desinterés por sus empresas y que vean a la organización como una simple inversión.

divergencias de intereses entre el propietario y el gerente, como así ponen de manifiesto Baiman (1990), Dailly y Dollinger (1992), Galvez y Salas (1995), Stiglitz (2002), entre otros. Estos autores analizaron la contraposición de objetivos y de sus estudios obtuvieron que mientras que los objetivos de los accionistas están encaminados a maximizar el beneficio, los gerentes buscan la maximización del tamaño<sup>28</sup>.

En desarrollos posteriores, surge la Teoría Económica de la Organización, donde cabe destacar la Teoría de las Burocracias (Williamson, 1964), la Teoría de Agencia (Jensen y Meckling, 1976), y la Economía de los Costes de Transacción (Williamson, 1985). En dichos trabajos se pone de manifiesto cómo las diferentes estructuras de la propiedad y control y cómo el diseño organizativo inciden en la eficiencia productiva<sup>29</sup>.

En el siguiente apartado vamos a estudiar la Teoría Burocrática de Agencia y Costes de Transacción, en sus aspectos más genéricos, para posteriormente ir descendiendo a niveles más cercanos y aplicables a nuestro estudio.

## 2.2. TEORÍA DE LA AGENCIA Y LA EMPRESA.

La Teoría de Agencia constituye una de las ramas más consolidadas dentro de la Teoría de la Economía de la Organización.

Básicamente, la Teoría de la Agencia, en sus desarrollos iniciales, se basó en el estudio de las relaciones entre gerentes y accionistas. Sin embargo, en épocas más recientes, los autores en el campo de dirección han empezado a explorar las implicaciones que este enfoque puede tener para las disciplinas

---

<sup>28</sup> Estos autores defienden que los objetivos del gerente están más orientados a un crecimiento rápido de la empresa, ya que con ello podrán lograr otras metas como son el afianzamiento en su puesto, prestigio y reputación, entre otros.

<sup>29</sup> Por ejemplo, se analiza como dos empresas de igual tamaño, pero con diferente estructura de propiedad, pueden tener diferentes resultados en función de la estructura de costes que soporte cada una.

de comportamiento organizativo y de dirección estratégica (Giner, 2005; Borbolla-Fernández, *et al.* 2006 y 2007), como por ejemplo, las relaciones contractuales<sup>30</sup> implícitas y/o explícitas que existen entre los distintos participantes de una empresa y los comportamientos de las organizaciones para la consecución de los objetivos empresariales, entre otros.

Jensen y Meckling (1976), en su desarrollo inicial, definen la Teoría de la Agencia como un conjunto de contratos bajo el cual una o más personas, denominada principal, contrata a otra(s) persona(s): el agente(s), para realizar alguna tarea en nombre del primero, a cambio de una remuneración y otorgándole un cierto grado de delegación de autoridad para la toma de decisiones (Jensen y Meckling, 1976; Salas, 1996).

De la aplicación de este enfoque, la empresa es analizada como un conjunto de contratos solapados entre ambas partes de la relación: principal y agente. En este sentido Alchian y Demsetz (1972) establecen que la empresa debe ser concebida como un equipo cuyos miembros actúan según su propio interés pero conscientes de que sus destinos dependen en alguna medida de la supervivencia del equipo en su competencia con otros equipos. Por lo tanto, el comportamiento de la empresa va a ser el resultado de un proceso de búsqueda de equilibrio entre los intereses particulares del principal y los del agente, los cuales pueden estar, al menos en parte, en conflicto.

Si los acuerdos cooperativos no surgen en el núcleo de las relaciones entre principal-agente, éstos tendrán motivaciones para apropiarse del excedente de la organización o, dicho de otro modo, los agentes tendrán incentivos para satisfacer sus intereses individuales en detrimento de los objetivos de los propietarios. En tal caso, surgen los problemas de agencia y ante esta situación el principal deberá impedir las desviaciones del agente

---

<sup>30</sup> Entendemos por relaciones contractuales el compromiso, obligación de hacer o no hacer algo o entregar una cosa, legalmente exigible. Pueden ser verbales o escritos y deben incluir las obligaciones de cada una de las partes.

mediante el establecimiento de incentivos o sanciones adecuadas, incurriendo, pues, en costes de agencia<sup>31</sup>.

Si los partícipes de la relación de agencia tienen objetivos diferentes y éstos, a su vez, buscan la maximización de su propia función de utilidad, existirán razones para pensar que el agente no actuará siempre en el mejor provecho del principal (Jensen y Meckling, 1976). No obstante, hay que tener en cuenta que el bienestar de cada miembro de la organización dependerá en gran medida del grado de la consecución de los objetivos generales de la empresa (Fama, 1980).

De acuerdo con los postulados de Alchian y Demsetz (1972), a pesar de que los individuos generalmente van a tener comportamientos interesados por sus propias motivaciones, no se descarta la posibilidad de que en determinadas ocasiones éstos desarrollen un comportamiento cooperador<sup>32</sup>, siendo la empresa la que deba permitir la cooperación entre los distintos propietarios de recursos para la realización de la actividad colectiva.

En el gráfico siguiente (gráfico 3.1), se ponen de manifiesto de forma sintética los sujetos que intervienen en la relación de agencia, en su conceptualización inicial, y que a continuación procedemos a explicar de una forma más exhaustiva.

---

<sup>31</sup> Los costes de agencia son aquéllos en los que la empresa incurre para asegurar que los agentes no actuarán en la consecución de sus propios objetivos y, por tanto, sus actuaciones vayan encaminadas a la satisfacción de la función de utilidad del principal.

<sup>32</sup> La cooperación es un concepto no considerado en los trabajos iniciales de Jensen y Meckling (1976). Este concepto pone de manifiesto que los comportamientos de los agentes no tienen porqué ser necesariamente egoístas, ya que si éstos perciben que su bienestar depende, de alguna forma, de los objetivos generales de la empresa y que su éxito puede depender de que estas metas sean logradas, el agente podrá estar interesado en desarrollar comportamientos cooperadores mediante una distribución adecuada de información privada y cumpliendo las normas previamente establecidas.

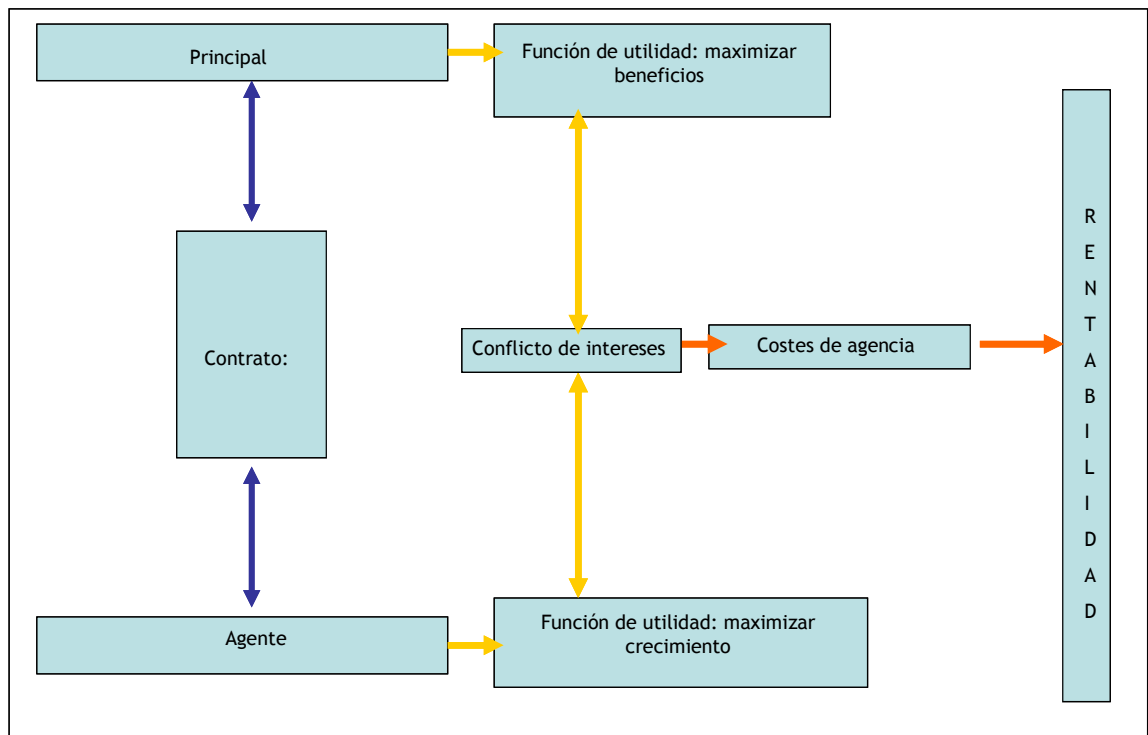


Gráfico 3.1: El modelo de agencia I.  
Fuente: Elaboración propia.

### 2.2.1. ELEMENTOS DE LA RELACIÓN DE AGENCIA.

La relación de agencia se ha definido como uno o más contratos, tácito(s) o expreso(s), por el cual una persona, denominada principal, contrata a otra(s), denominada agente, para que realice en su nombre tareas, delegando una cierta autoridad del principal sobre el agente (Jensen y Meckling, 1976). De ello se desprende que en dicha relación deben actuar, al menos, dos sujetos, el principal y el agente, ambos motivados por sus propios intereses.

### 2.2.1.1. El principal.

El principal es definido originariamente como el sujeto que aporta el capital de la empresa, es decir, es el propietario, el cual contrata y delega sus responsabilidades a uno o más empleados. Bajo este concepto, el principal se limita a aportar el capital y a contratar al agente, no llevando a cabo tarea productiva alguna<sup>33</sup>.

Sin embargo, no podemos reducir únicamente la figura del principal a la figura del propietario. Así pues, en el gráfico 2.2, se observa cómo en las relaciones de agencia, el sujeto que actúa como el principal no solamente queda circunscrito a la persona que posee los títulos valores de la empresa sino que abarca a toda(s) aquella(s) persona(s) de la empresa que tiene(n) en su poder algún recurso productivo y, por tanto, tiene(n) capacidad para realizar un contrato de agencia, ya sea con otros miembros de la organización o con el exterior.

---

<sup>33</sup> Este concepto de principal implica que éste no interviene en la función de producción, a pesar de ello desarrollos posteriores indican que no siempre el principal es el aportante de recursos, ya que la relación de agencia puede darse entre dos sujetos que se relacionen mediante un contrato en virtud del cual uno delega responsabilidades en el otro.

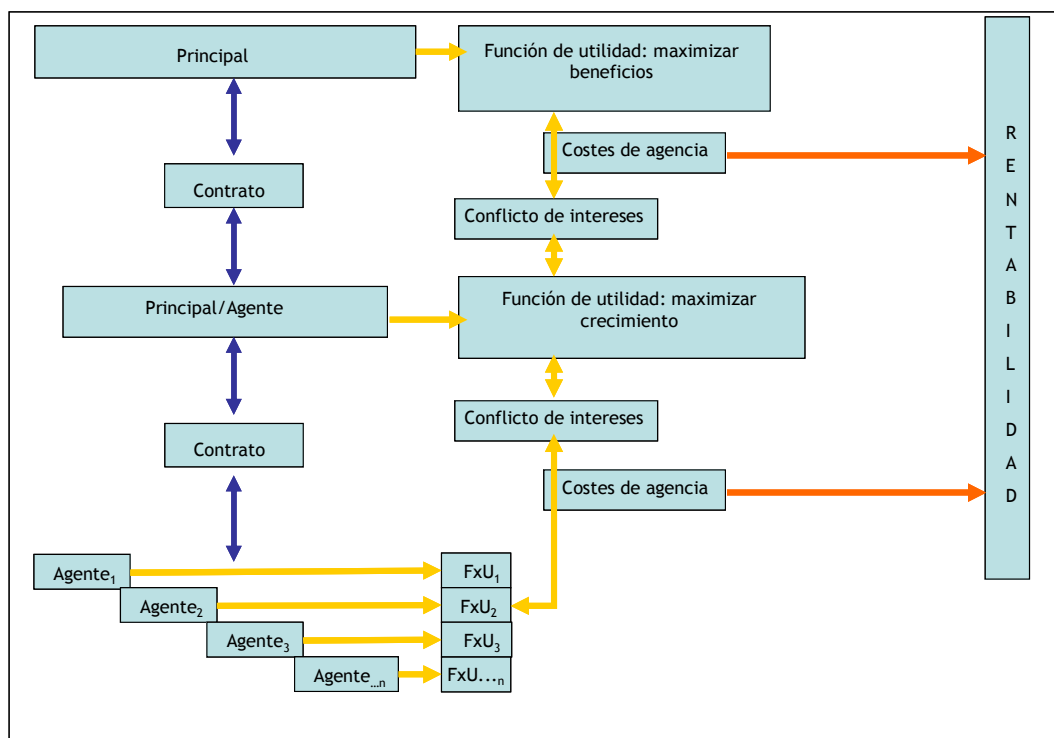


Gráfico 3.2 El modelo de agencia II.  
Fuente: Elaboración propia.

Si suponemos que el gerente es el principal de la relación de agencia, hay que tener en cuenta que éste no es más que el agente de la relación que se establece con los propietarios de la empresa, ya que en última instancia, serán éstos últimos los que tengan que supervisar las actuaciones de la gerencia. A su vez, tendrán que supervisar las actuaciones de los empleados que estén bajo su responsabilidad, lo que conlleva una estructura de agencia más complicada de lo que a priori se presume.

Fama (1980) establece que el principal/propietario se ha caracterizado por: 1) buscar la maximización del beneficio; 2) tener un conocimiento limitado del negocio y 3) como consecuencia de los puntos anteriores, pueden sufrir problemas de “infrainversión”, debido a no llevar a cabo determinados proyectos de inversión motivado por el alto riesgo existente.

Finalmente, no se pueden obviar las tareas de supervisión del principal hacia el gerente. Es por ello que siguiendo el trabajo de Fama (1980), estamos

de acuerdo al apuntar que la gestión conlleva el rol especial de la coordinación de las actividades de los *inputs* y la consumación de los contratos entre los mismos, todo lo cual puede caracterizarse como toma de decisiones.

#### **2.2.1.2. El agente.**

El agente se define como la persona encargada de llevar a cabo el trabajo delegado por el principal, por el cual percibe una retribución.

El rol que puede adoptar el agente tiene una vertiente diferente, en base a la su posición en la relación contractual. Podemos, por lo tanto, considerarlo como agente en su relación con los propietarios de los recursos o bien, como principal en la relación con otros empleados u otras vinculaciones contractuales dentro de la organización.

Ahora bien, si el agente asume su papel como tal, éste tendrá las siguientes funciones básicas:

1. Tener una función de utilidad consistente en mantener o aumentar su retribución fija que consigue a través del salario.
2. Poseer un mayor conocimiento del negocio que los propietarios, lo que implicaría dos situaciones: 1) que los agentes llevarán a cabo proyectos de inversión que el principal/propietario no los realizaría por no percibirlos como viables, o 2) que no lleven a cabo proyectos propuestos por los accionistas debido a que los agentes, motivados por sus propios intereses, consideren que éstos van en contra de sus objetivos.
3. No estar identificados con el gasto, lo que implica que puedan llevar a cabo inversiones altamente arriesgadas, dándose problemas de sobreinversión.



En cualquier caso, la relación principal-agente vendrá definida por lo estipulado en un contrato, donde no solamente se han de reconocer las obligaciones del agente sino también el sistema de recompensas percibido por éste.

### 2.2.1.3. El contrato de agencia.

El analizar los contratos de agencia deriva de la propia definición de empresa, ya que bajo el concepto de contrato se asienta la base de los problemas de agencia.

Jensen y Meckling (1976), al desarrollar el modelo inicial de la Teoría de Agencia, consideran que la contratación es perfecta o, dicho de otro modo, que el contrato es completo<sup>34</sup> y, por lo tanto, el agente conoce de antemano todas las situaciones posibles que pueden darse durante la duración del mismo, así como todas las formas de actuar ante dichos eventos. En principio, y bajo el paradigma del contrato completo, el principal podrá verificar todas y cada una de las actuaciones del agente (Baiman, 1990).

Este planteamiento simplificado de contratos completos, ha sido criticado en la literatura (Alchian y Woodward, 1988; Ortega-Argilés *et al.*, 2006). Si partimos del hecho que los individuos poseen una racionalidad limitada y que el entorno empresarial es dinámico, ésto provoca que las partes contratantes no puedan prever todas las contingencias o eventos que puedan ocurrir en el futuro, no quedando establecido, por lo tanto, ni la forma de actuar ante la mismas ni el sistema de recompensas hacia el agente (Baiman, 1990).

---

<sup>34</sup> Baiman (1990) establece que se entiende que estamos ante un contrato completo si para cada acontecimiento verificable existe una regla de actuación específica que deben seguir las partes contratantes, y continua diciendo “*el contrato normalmente supone que las partes podrán hacer cumplir los acuerdos anteriormente contraídos incluso si, como consecuencia del tiempo, los contrayentes prefiriesen renegociarlo*”.

Con el objetivo de explorar los costes asociados a las relaciones de intercambio interno entre los individuos que componen una organización, surge la Teoría de los Costes de Transacción, la cual analiza cómo pueden minimizarse los problemas relacionados con la racionalidad limitada y el conflicto de intereses entre el principal y el agente, a través del establecimiento de contratos explícitos e implícitos (Barringer y Milkovich, 1998).

Alchiam y Woodward (1988) se refieren a la racionalidad limitada, no sólo en cuanto a las limitaciones de la información disponible, sino que además incluyen la capacidad del individuo para procesarla. Así pues, afirman que las implicaciones de una información incompleta unida a la acotada habilidad del individuo, limitan la capacidad de predecir eventos futuros. Evidentemente, si en la contratación inicial no se pueden evaluar todos los eventos futuros, es muy probable que el contrato con el tiempo sea objeto de renegociaciones, lo que supone una pérdida de eficiencia para la empresa debido a que dicha renegociación conlleva costes de transacción (Williamson, 1985; Baiman, 1990).

En este sentido se pronuncian Ortega-Argilés *et al.* (2006), al establecer que el principal no puede conocer con precisión la cantidad y calidad del trabajo que el agente ha de desarrollar. Además apuntan que como consecuencia de la contratación incompleta, y ante hechos no previstos, el principal y el agente pueden iniciar un proceso de renegociación del mismo. Si esto sucede, el principal tendrá que asumir unos costes derivados del establecimiento de un nuevo sistema de incentivos o recompensas, el cual surge por los nuevos acontecimientos, y costes debidos al establecimiento de nuevos sistemas de control para observar la conducta del agente ante la nueva situación. Estos costes no son los únicos asociados a los de renegociación, ya que el otro componente se deriva de los costes de redacción y/o formalización, los cuales pueden definirse como aquéllos en

que las partes incurren al detallar y concretar los acuerdos alcanzados en el período de negociación.

Así pues, un contrato completo podría resolver los problemas derivados de la relación de agencia, ya que no existe posibilidad de una renegociación *ex-post*, por cuanto que los contratos quedan redactados de forma tal que se incluyan todas las obligaciones pasadas, presentes y futuras. Esta situación es, obviamente, muy difícil de lograrse en la realidad, por no decir imposible.

Otro de los aspectos a los que tenemos que prestar atención es a la existencia de contratos implícitos<sup>35</sup> o tácitos como forma de regular esas posibles situaciones no cubiertas inicialmente en el acuerdo del principal y el agente, debido tanto a que la racionalidad de los individuos es limitada como al carácter incompleto de los acuerdos (Jensen y Meckling, 1976; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Jensen, 1986; Fazzary y Athey, 1987; Eisenhardt, 1989; Shleifer y Vishny, 1989; Agrawal y Knoebel, 1996).

A pesar de la importancia que tiene estos pactos no escritos, debemos tener presente que los mismos se han de asentar sobre una base de confianza, termino que analizaremos a continuación.

#### **2.2.1.3.1. La confianza en la relación contractual.**

Hemos puesto de manifiesto que lo más deseable, desde el punto de vista de los costes de agencia, sería el hecho de que la contratación entre las partes de la relación de agencia fuese completa, pero aspectos como racionalidad limitada de los individuos o contingencias futuras que puedan suceder y, por lo tanto, no están previstas, pueden dar lugar a posibles renegociaciones de los contratos, elevando los costes de agencia derivados del

---

<sup>35</sup> Salas (1999), define el contrato implícito como aquél basado “*En un acuerdo verbal o tácito entre las partes, sin que medie documento formal que pueda ser utilizado como prueba del acuerdo ex-ante, y cuyo cumplimiento no depende de la amenaza de denuncia, y posterior persecución judicial en caso de incumplimiento, sino de la libre voluntad de las partes*”.

establecimiento de nuevos sistemas de incentivos y del control y de la formalización de los mismos.

Baiman (1990) introduce dos nuevos elementos en la relación de agencia, caracterizada por el fuerte componente social existente en la misma. Concretamente hace referencia a la confianza y a la reputación<sup>36</sup>, destacando que son las relaciones de confianza<sup>37</sup> las que provocarán que los costes de agencia se minimicen, promovidas por el desarrollo de relaciones cooperativas.

Las primeras aproximaciones encontradas en relación a este componente social la encontramos en Arrow (1974), el cual establece que una de las características de un sistema económico exitoso es que las relaciones de confianza entre principal y agente sean lo suficientemente fuertes como para que el agente no quiera engañar al primero, a pesar de ser económicamente racional.

La importancia creciente del concepto confianza ha sido ampliamente desarrollada en las últimas décadas, como se ha puesto de manifiesto en la pluralidad de definiciones existentes en la literatura, en función de las perspectivas del estudio: economía, gestión, psicología, etc. Nosotros, atendiendo a nuestro ámbito de estudio, hemos adoptado el concepto definido por Hosmer (1995), según el cual se ha de entender por confianza la expectativa de que las partes harán un esfuerzo de buena fe para comportarse de acuerdo con cualquier compromiso, ser honesto en las

---

<sup>36</sup> Baiman (1990) define la reputación como base para la confianza. Así mismo, establece que la reputación no más que la confianza obtenida por un individuo como consecuencia de sus hechos pasados.

<sup>37</sup> Como veremos en siguientes apartados, a partir de la Teoría del Servidor, la confianza se va a conformar como un mecanismo para reducir los costes de agencia: aun cuando hay que tener presente que ésta va a estar condicionada por la aversión al riesgo que el principal tenga. Para que se den relaciones de confianza es necesario una proximidad de poder entre principal y agente y, por ende, una reducción de los sistemas de control aplicados por el primero para supervisar el trabajo del segundo.

negociaciones y no tomar ventaja de la otra parte, incluso cuando la oportunidad está disponible.

Teniendo en cuenta, por lo tanto, que si los contratos formales no se configuran como una garantía suficiente para que las partes vinculadas por el mismo actúen de forma eficiente, la confianza se va a configurar como el aspecto central de la relaciones sociales, la cual va a facilitar comportamientos cooperativos (Baiman, 1990; Jeffries y Reed, 2000; Dyer y Chu, 2003) y la gestión de conflictos (Rousseau *et al.*, 1998), entre otros.

Por tanto, la Teoría de Agencia reconoce dos mecanismos para alinear los intereses entre principal y agente, los mecanismos de control y los de incentivos, a los que tendríamos que añadirle, en nuestra opinión, un tercer mecanismo: la confianza.

Desde una óptica intra-organizativa, los trabajos de Becerra y Gupta (1999), Jeffries y Reed (2000) y Dyer y Chu (2003), entre otros, defienden que la confianza provoca una reducción de los costes de agencia y de transacción, ya que ésta va a jugar un papel fundamental en la generación de conductas de compromiso y cooperación entre los miembros de la organización y va a permitir la necesidad de no realizar contratos muy elaborados, con los costes asociados de redacción de los mismos.

Portales *et al.* (1998), definen que al existir una racionalidad limitada de los individuos, las relaciones contractuales nunca están completamente especificadas, por lo que la confianza va a servir de base para regular las relaciones intra-organizativas y, por ende, las relaciones establecidas en los contratos, formales y/o informales, permitiendo que las relaciones contractuales sean más óptimas o eficientes.

Evidentemente hay que tener presentes que la confianza no implica la eliminación de todos los sistemas de control o de incentivos ya que, como

apuntan Woolthuis *et al.* (2005), la confianza debe considerarse como un marco complementario debido a que rara vez los contratos son usados e interpretados en un estricto sentido legal, por lo que pueden surgir comportamientos oportunistas en la relación.

#### **2.2.1.3.2. La cooperación en la relación contractual.**

Otro de los aspectos a destacar acerca de la importancia de los contratos, estriba en los aspectos de motivación de los partícipes de la relación.

Fama (1980) apunta el hecho de que aunque los individuos tienen una naturaleza egoísta, los individuos involucrados en la relación son conscientes que su grado de satisfacción depende, en alguna medida, del grado de consecución de los objetivos de otros partícipes de la empresa a través de la cooperación. Por lo tanto, si los agentes son conscientes de que su bienestar, como miembros de la organización, depende en alguna medida de los objetivos generales de la empresa, los partícipes de la relación de agencia podrán estar interesados en determinados momentos en desarrollar comportamientos cooperadores, lo que provocará que los integrantes estén dispuestos a compartir información y al cumplimiento de las normas. En este sentido, Jensen (1994) afirma que a la empresa le interesa promover actitudes cooperativas, ya que así pueden disminuir los costes de agencia que ésta soporta.

Dentro del marco organizativo, donde las múltiples relaciones contractuales complican la estructura de la organización, ésta ha de generar los mecanismos adecuados para permitir la cooperación de los diferentes propietarios de recursos en pro de la realización de la actividad colectiva (Alchian y Demsetz, 1972).

Evidentemente, si consideramos a la empresa como una coalición de individuos, con intereses propios, donde el objetivo principal de cada uno sea la satisfacción de su función de utilidad, éstos no tendrán motivaciones para llevar a cabo acuerdos cooperativos, salvo que mediante la cooperación busquen una maximización de la creación de valor. En tal caso los propietarios de recursos percibirán que a mayor creación de valor, mayor será la probabilidad de obtener una retribución más adecuada por los recursos de los que son propietarios.

Consecuentemente, los integrantes de la relación de agencia establecerán un comportamiento cooperador cuando perciban que dicho comportamiento pueda reportarles un incremento en el logro de sus objetivos personales.

Baiman (1982), por su parte, establece cuáles son los requisitos que han de cumplirse para que el comportamiento cooperador se desarrolle entre los miembros de una organización:

1. Que todos los miembros de la organización compartan toda la información que puedan poseer.
2. Que los miembros de la organización actúen cumpliendo las responsabilidades atribuidas en el contrato.
3. Que todos los miembros de la empresa den su acuerdo a un conjunto de reglas de actuación individual y a un método óptimo de asignar los resultados obtenidos de sus acciones.

Estos planteamientos intentan hacer compatibles los comportamientos cooperativos en la empresa con la consecución de los intereses personales (Fama, 1980, p. 289).

Hay que tener en cuenta que la relación de cooperación puede también estar marcada por un potencial comportamiento oportunista de los agentes,

pudiendo existir asimetrías informativas<sup>38</sup>. Esto ocasiona que los agentes, que buscan la maximización de su utilidad, persigan objetivos distintos a los acordados.

Evidentemente el oportunismo surgirá cuando los individuos de la organización perciban que pueden actuar a favor de la satisfacción de sus propios intereses y además observen que el hecho de que conozcan su comportamiento suponga costes significativos (Alchian y Woodward, 1988).

Finalmente hay que tener en cuenta que el principal, para vigilar la conducta del agente, tendrá que asumir un coste adicional en actividades de control. Consecuentemente éste invertirá recursos hasta un punto donde los costes de los mecanismos de control sean superiores a los beneficios derivados de ellos (Van den Berghe y Carchon, 2003). En este punto, donde los costes sean mayores que los beneficios obtenidos, será donde los comportamientos oportunistas del agente puedan surgir, ya que es más improbable que el principal vigile su conducta.

### **2.2.2. LOS CONFLICTOS DE AGENCIA, EL PROBLEMA DE LOS INCENTIVOS.**

#### **2.2.2.1. Asimetrías Informativas.**

La separación de propiedad y control no sólo provoca la existencia de intereses divergentes sino que también hace que surjan diferencias entre la información que poseen los distintos agentes de la relación.

Jensen y Meckling (1976) reconocen la existencia de conflictos de intereses entre el propietario y el gerente, ya que éste último está mejor informado que los inversores sobre los proyectos que deben ser realizados, dando lugar a la aparición de asimetrías informativas. Dichas asimetrías están

---

<sup>38</sup> La asimetría informativa se define como el diferencial de información existente, con independencia de su naturaleza, entre las partes de una relación.



presentes en estas relaciones, lo que abre la puerta para la aparición de los problemas de agencia.

Para Salas (1996), la asimetría informativa surge debido a que el agente dispone de una información privada sobre su trabajo, a la cual el principal no tiene acceso o su acceso puede ser incompleto, aunque éste no es el único motivo por el cual puede surgir la asimetría ya que habría que considerar la conducta inobservable del principal sobre el agente.

Como ya se ha apuntado, la confianza en las relaciones de agencia contribuiría a mitigar este problema, ya que sobre esta base se lograría que la información fuera disponible y las conductas observables. Todo ello redundaría en un beneficio para la organización. En consecuencia, las empresas deben adoptar medidas que impulsen el desarrollo de sistemas de información completos que eviten la aparición de información privada o, bien, diseñar sistemas de incentivos eficaces donde se conjuguen los intereses de principales y agentes (Harrison y Harrell, 1993).

Debido a la existencia de información asimétrica, principal fuente de conflicto en las relaciones de agencia, surge el riesgo moral<sup>39</sup> y la selección adversa o antiselección<sup>40</sup>.

#### **2.2.2.2. Los costes de la relación de agencia.**

Los costes de agencia se definen como la pérdida de eficacia en la toma de decisiones debida al hecho que el principal no sabe si el agente ha tomado

---

<sup>39</sup> Entendemos por riesgo moral la acción post-contractual, deliberada o no, del agente para satisfacer sus intereses a través de sus actuaciones en detrimento de los intereses del principal (Chrisman *et al.*, 2004). Por tanto, el riesgo moral puede darse en una doble vertiente: cuando el agente no realiza su trabajo, mediante la elusión u omisión del mismo, por ejemplo mediante la holgazanería (Ross, 1989), o cuando lo hace buscando su propio beneficio (Jensen y Meckling, 1976).

<sup>40</sup> A diferencia del riesgo moral, la selección adversa se considera como un problema de oportunismo pre-contractual que surge cuando el principal, de forma involuntaria, contrata a un agente menos apto, capaz, trabajador u honrando o, bien, cuando las expectativas de éste son menos compatibles o menos afines que las del principal (Chrisman *et al.*, 2004).

su decisión final por ser más eficiente o si, por el contrario, pudiera haber tomado otra mejor. Siguiendo a Álvarez-Pérez *et al.* (2000), estos costes pueden ser asumidos por 1) por la propia relación de agencia, 2) por el principal o por el agente y 3) por ambos a la vez.

Como consecuencia de esta clasificación, a continuación hemos detallado cada uno de los costes tenidos en cuenta en la relación de agencia.

1. Los derivados de la propia relación de agencia, es lo que se denomina como pérdida residual, derivado de la pérdida de bienestar del principal, ocasionada por las decisiones del agente y que son inevitables. Los altos costes de formalización, garantía y control que se requieren para el cumplimiento perfecto del contrato. Los costes residuales son los producidos por la desviación final en la conducta del agente respecto a los intereses del principal, aun cuando el contrato se estructure de forma óptima. Por lo tanto, entendemos que estos costes surgen como consecuencia de las divergencias entre los resultados logrados y los que estaban previstos si el principal hubiera tomado las decisiones en lugar de haberlas delegado.
2. Costes de protección: Incluyen todos aquellos gastos orientados a evitar comportamientos oportunistas. Estos a su vez se subdividen en:
  - a. Los del principal. Hacemos referencia a los costes de control, que vienen determinados por los costes en los que incurre el principal para vigilar e incentivar al agente. Como cabe deducir, estos costes pueden ser determinados *ex-ante* o *ex-post*, ya que como se puso de manifiesto la racionalidad limitada de los individuos provoca que no sea posible, a la hora de formalizar el contrato, prever todas las eventualidades futuras. Es por ello que se hacía referencia a

los contratos implícitos y tácitos, en los cuales se reconocía la capacidad de renegociación de los individuos.

- b. Los derivados del agente, costes de garantía o costes de confianza, según los cuales, son en los que incurre el agente para garantizar al principal que su comportamiento será el esperado, es decir, que sus actuaciones o comportamientos no se alejan de lo que él desea.
3. Los derivados del principal y el agente de forma conjunta, es decir, los costes de formalización del contrato. Estos costes son los que estarían compuestos por el propio proceso de negociación de los contratos.

A partir de las cuestiones aquí presentadas, a continuación se expresa en la gráfica 3.3 cómo afectan las distintas cuestiones a la relación de agencia, así como el impacto que tiene cada una de las variables expresadas sobre la rentabilidad o eficiencia de la empresa.

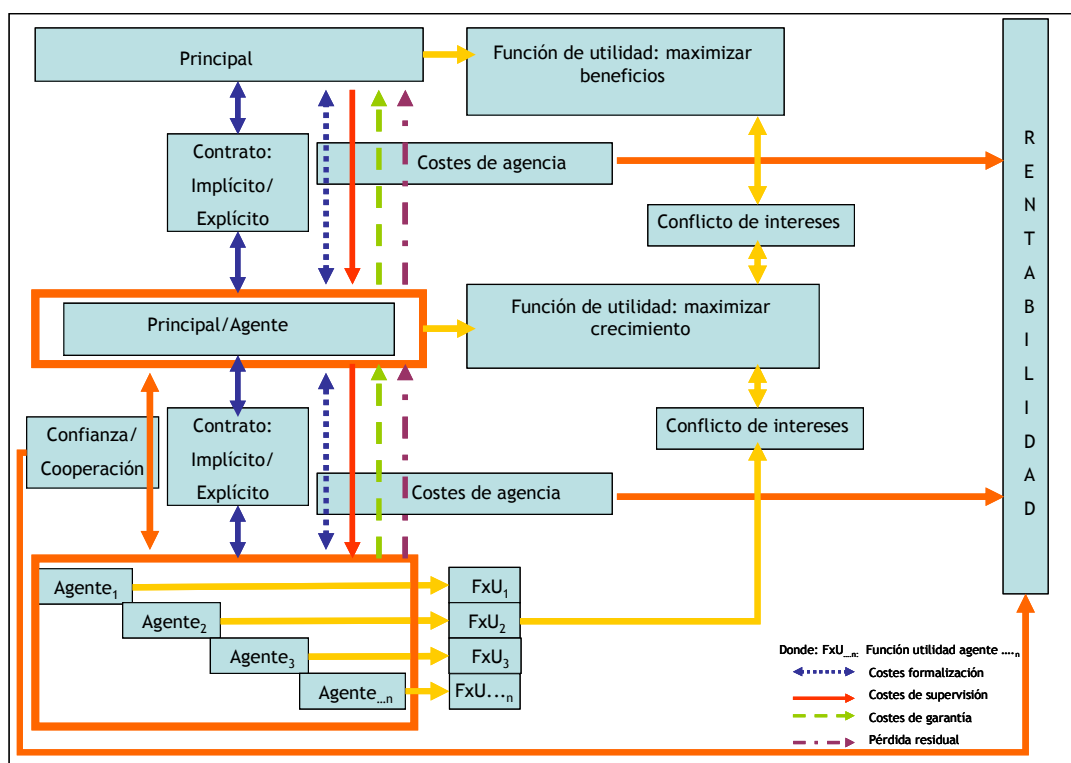


Gráfico 3.3 El modelo de agencia III.

Fuente: Elaboración propia.

### 3. LAS RELACIONES DE AGENCIA Y LA EMPRESA FAMILIAR.

#### 3.1. INTRODUCCIÓN.

En este epígrafe pretendemos ofrecer una visión general sobre la empresa familiar y las diversas Teorías que explican sus características y comportamientos diferenciales.

En primer lugar, y bajo el postulado de la Teoría de la Agencia, analizaremos con mayor profundidad el entramado teórico que conforman los trabajos en esta disciplina de estudio, donde se pretenden estudiar los efectos, tanto positivos como negativos, de este marco en nuestro ámbito concreto de investigación.

Desde la óptica de la Teoría de la Agencia, analizaremos las ventajas y/o problemas que pueden presentar las empresas familiares, y si existen diferencias con respecto a las organizaciones no familiares.

#### 3.2. LAS RELACIONES DE AGENCIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.

En el ámbito concreto de la empresa familiar se ha encontrado que numerosos estudios han sido abordados desde este prisma teórico (Daily y Dollinger, 1992; Gallo y Vilaseca, 1998; Gomez-Mejia *et al.*; 2001; Schulze *et al.*, 2001) sin embargo, éstos se han circunscrito a grandes sociedades (Hayward, 1992; Reyes y Navarro, 2003; Fuente *et al.*, 2003). Es por ello que en los últimos años se ha puesto de manifiesto la necesidad de estudiar organizaciones donde existe una concentración de la propiedad muy elevada (Daily y Dollinger, 1992; Gómez-Mejía *et al.*, 2001).

En las empresas familiares no existe un consenso generalizado sobre la definición de la misma. No obstante, podemos establecer como denominador común en los conceptos propuestos, el hecho de la existencia de una fuerte

influencia familiar en el negocio, apareciendo, pues, una estrecha unión entre las relaciones familiares y económicas.

Debido a las características propias que presenta la empresa familiar<sup>41</sup>, la Teoría de Agencia se ha postulado como un marco adecuado para el estudio de este tipo de organizaciones (Daily y Dollinger, 1992; McConaughy *et al.*, 2001; Vilaseca 2002 y Fuente *et al.*, 2003)<sup>42</sup>.

Corbetta y Salvato (2004), por su parte, apuntan que la Teoría de la Agencia se ha definido como un marco teórico particularmente apropiado para explicar el efecto de la relación de los actores/partícipes de la organización y la eficiencia. Ellos defienden que la coincidencia entre propiedad y dirección va a mitigar los costes de agencia debidos al conflicto de intereses entre el principal y el agente. Además el fundador va a ser el enlace con todos los recursos que colaboran en la empresa lo que conllevará que las relaciones que se establezcan en el interior de la empresa serán muy intensas, dando lugar a la aparición de externalidades que se manifiesten en un mayor compromiso, confianza y lealtad entre los sujetos de la relación contractual.

Además, es importante destacar el hecho de que la Teoría de la Agencia se ha definido como un marco conceptual de aplicación a nivel tanto macroeconómico como microeconómico (Eisenhardt, 1989), donde podríamos situar a las pequeñas y medianas empresas. Ante este hecho, y bajo el paradigma de la Teoría de Agencia, se observa que cuando el negocio está controlado de forma directa por los propietarios, en este caso, la familia, que los costes derivados de la relación de agencia cesan, o dicho de otra forma, al no existir relación entre principal-agente los costes asociados a los mismos desaparecerían (Daily y Dollinger, 1992; Reyes y Sacristán, 2003).

---

<sup>41</sup> De acuerdo con lo establecido en el capítulo precedente, la empresa familiar es una organización donde la propiedad y el control del mismo (más de un 50%) recae sobre el núcleo familiar y que ha realizado o existe intención de delegar el negocio a la siguiente generación.

<sup>42</sup> Estos autores sostienen que la empresa familiar posee unos valores que no presentan otras empresas, tales como coincidencia de la propiedad/control, lealtad, compromiso y valores culturales, entre otros.

Así pues, en la empresa familiar se va a considerar a la familia como un grupo de interés específico, donde las relaciones entre los diferentes partícipes se basarán en la confianza mutua, confianza que debe traducirse en una mayor cooperación entre ellos y, por ende, en una reducción de los costes de transacción (Aronoff y Ward, 1995; Litz, 1995). En la misma línea, Aronoff y Ward (1995) sostienen que las redes de confianza existentes, en estos tipos de negocios, van a constituir la base para la expansión y perpetuidad de la empresa.

Pero evidentemente, tal y como establecen Sharman *et al.* (1997), no todos los negocios familiares son idénticos respecto a las características organizativas y de comportamiento. Ello nos conducirá a considerar que algunas empresas familiares pueden ser particularmente vulnerables a los problemas de agencia<sup>43</sup>.

Retomando el enfoque de agencia y de acuerdo con sus propulsores, la empresa familiar debería estar libre de los problemas de agencia. Así pues, en el modelo inicial propuesto por Jensen y Meckling (1976) se concluye que los costes de las asimetrías informativas y los problemas de riesgo moral son menores cuando los propietarios ejercitan las funciones de gestión y control de forma conjunta. Para ello, estos autores asumen, en primer lugar, que la dirección de la empresa en manos del propietario tiende a sustituir o reemplazar los costosos mecanismos de control utilizados y, en segundo lugar, porque consideran que la separación de la propiedad y el control es la fuente de los costes de agencia en las empresas.

---

<sup>43</sup> En este punto hay que reseñar la variedad de visiones encontradas, ya que distintos aspectos como por ejemplo la selección adversa de la contratación ha tenido diferentes tratamientos. Para algunos autores destaca su carácter positivo en cuanto a que se produce una selección de candidatos más acorde con la cultura de la empresa, mientras que para otros tiene una matiz marcadamente negativo, ya se considera que los profesionales más cualificados optarán por trabajar en empresas no familiares ya que perciben que tienen más oportunidades de proyección de su carrera profesional.

Daily y Dollinger (1992), en su estudio realizado sobre una muestra de pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos<sup>44</sup>, concluye que efectivamente los costes de agencia son menores en las empresas familiares. Ello se debe, no solamente a que propiedad y control confluye en una misma persona, sino que además detectan otros factores que van a caracterizarla, concretamente hacen referencia al altruismo<sup>45</sup> y a la confianza.

Así pues, en dicho estudio se concluye que aquellas organizaciones donde se promuevan comportamientos altruistas van a tener menores costes y, por consiguiente, serán más eficientes (Jensen y Meckling, 1976; Daily y Dollinger; 1991, 1992 y 1993; Aronoff y Ward, 1995; Mustakallio *et al.*, 2002; Anderson y Reeb, 2003; Chrisman *et al.*, 2004; Lee, 2006).

Si hemos considerado el altruismo como un valor moral en el cual el individuo, en nuestro caso el agente, entiende que su riqueza depende de forma directa de la riqueza del otro, éste estará dispuesto a llevar a cabo acuerdos cooperativos con los otros miembros de la organización, acuerdos que deben pasar necesariamente por establecer y afianzar lazos de confianza entre ellos.

Si todo esto es así, el altruismo promovería acuerdos cooperativos y el establecimiento de redes de confianza, lo que originaría la reducción de costes de agencia, los cuales se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

1. Al existir una alineación de intereses en el propietario/gerente acerca de las oportunidades de crecimiento y riesgo, los

---

<sup>44</sup> En este aspecto es importante recordar que el tamaño medio de las pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos son considerablemente superiores a las empresas de nuestro entorno.

<sup>45</sup> Este es un concepto reciente aparecido en la literatura de la empresa familiar. Schulze *et al.*, (2002), definen el altruismo como el valor moral que motiva a los individuos a trabajar para otros sin ninguna expectativa de recompensa. Ellos se basan en el hecho de que la literatura económica trata al modelo altruista como un rasgo que enlaza de forma positiva la riqueza de un individuo a la riqueza de los otros. Así, el altruismo no solamente estará motivado por la estima de los otros, sino que se verá reforzado por su propia autoestima.

comportamientos oportunistas, definidos por Fama y Jensen (1983), tienden a minimizarse e incluso a desaparecer. Esto provocará un ahorro organizativo derivado de la no necesidad de mantener mecanismos de control, los cuales entendemos que serán soportados por aquellas empresas que no asuman estos comportamientos, en nuestro caso las empresas no familiares.

2. También se producirá un ahorro en los costes de agencia derivados de la disminución o eliminación de los mecanismos de control de los propietarios no participantes en la gestión de la empresa, que denominaremos propietarios externos, y el (los) propietario(s) gerente, que designaremos como propietario(s) interno(s). Lógicamente si el gerente tiene un comportamiento altruista, éste no tenderá a expropiar la riqueza de los propietarios externos como consecuencia de una mala asignación o desviación de recursos. En el caso de las empresas familiares se debería producir un ahorro en los costes derivados de la restricción de los derechos de propiedad. Al estar los propietarios externos e internos unidos por lazos familiares, ya sean consanguíneos o afines, el gestor tratará de conducir los recursos organizativos a aquellas inversiones que conduzcan a incrementar la riqueza y bienestar de la familia, más allá de desviarlos a aquellas operaciones donde éste pueda lograr un mayor reconocimiento de su labor.
3. Por último, establecer que al no existir separación entre propiedad y control, al recaer estos factores en un mismo grupo de decisión, los costes derivados de los mecanismos de supervisión no son necesarios. Fama y Jensen (1983, p. 306) puntualizan que al afirmar que en las organizaciones donde propiedad y control están unidos se produce una estrecha relación entre los agentes de decisión, lo que conllevaría a la obtención de ventajas competitivas derivadas de la minimización de los controles de supervisión y de la carencia de sistemas de sanciones a los agentes.



A pesar de ser importante el ahorro en costes que se espera que se produzca en este tipo de organizaciones, no son éstas las únicas ventajas que se le ha atribuido a las empresas familiares. Efectivamente la literatura académica es firme al atribuirle a este tipo de negocios otro tipo de valores, no siempre económicos, que inciden en un mayor éxito, como la lealtad entre los miembros, confianza o mayor comunicación (Lyman, 1991; Harvey y Evans, 1995; Gersick *et al.*, 1997; Anderson *et al.*, 2003; Sund y Smyrniotis, 2005), etc.<sup>46</sup>.

En este sentido, Gersick *et al.* (1997) establecen que la comunicación y el conocimiento que tienen unos miembros sobre los otros pueden facilitar algunos tipos de decisiones, lo que puede eliminar resistencia a la hora de introducir cambios en la organización.

En resumen, son múltiples los factores positivos sobre la eficiencia de las empresas familiares, tales como menores costes de agencia, centralización de la propiedad y de la toma de decisiones, lealtad y confianza, visión a largo plazo del negocio<sup>47</sup> y mayor comunicación (Fama y Jensen, 1983; Fama, 1983; Gersick *et al.*, 1997; Jensen, 1994, Anderson *et al.*, 2003, Anderson y Reeb, 2003; Harvey y Evans, 1995; Lyman, 1991; Cabrera y Martín, 2001).

---

<sup>46</sup> Nótese que estos valores, lealtad, mayor comunicación, mayor conocimiento que tienen unos miembros de la organización de los otros, etc. no tienen porqué tener efectos directos sobre indicadores económicos. No obstante, entendemos que las organizaciones con este tipo de cultura van a contribuir a que se faciliten los procesos de toma de decisiones, eliminándose la resistencia que se puede llegar a producir en el momento en el que la empresa decida llevar a cabo cambios significativos. Lógicamente si los procesos de decisión son más sencillos y se evitan problemas de resistencia, entendemos que éstos van a repercutir sobre indicadores de corte financiero-económico de forma positiva, contribuyendo pues al éxito de la empresa familiar.

<sup>47</sup> Hemos considerado incluir este aspecto como positivo ya que, de acuerdo a nuestro concepto de empresa familiar, uno de los objetivos de estos negocios es la continuidad de los mismos a sucesivas generaciones y ello provocaría, en nuestra opinión, que los gerentes estén más interesados por una planificación a largo plazo. Téngase en cuenta que aquellas empresas cuya separación de propiedad y control es mayor buscan la obtención de resultados a corto plazo (Daily y Dollinger, 1992) o, mejor dicho, tienen una visión del corto plazo, lo que puede presentar dificultades, en muchos casos, para desarrollar recursos y capacidades estables (Cabrera y Martín, 2002) como por ejemplo estabilidad de liderazgo empresarial, generación de relaciones estables con clientes y proveedores, etc. En palabras de Anderson, *et al.* (2003), la planificación a largo plazo de las empresas familiares reducirá la “miopía” de la inversión permitiendo establecer proyectos de inversión cuyos resultados sean más estables, contribuyendo a una mayor eficiencia en estas empresas.

Es de interés resaltar la propuesta de Gallo (1995)<sup>48</sup> sobre las fortalezas esenciales de la empresa familiar; las cuales como se muestra en la tabla siguiente, se dividen en dos grupos: unidad y compromiso.

<b>Unidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intereses comunes de los miembros.</li> <li>- Confianza.</li> <li>- Comunicación.</li> <li>- Compenetración y/o retroactividad.</li> <li>- Flexibilidad.</li> </ul>
<b>Compromiso/Dedicación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrega de los miembros.</li> <li>- Sacrificio personal.</li> <li>- Exigencia de y por lo mejor.</li> <li>- Planificación a largo plazo.</li> </ul>

Tabla 5.1: Puntos fuertes de la empresa familiar.  
Fuente: Gallo, M (1995, p.50).

Al hacer referencia a la unidad, el autor se refiere a la unidad entre personas, la familia, que dirigen un proyecto en común, la empresa, con una vocación clara de continuidad. Lógicamente la voluntariedad de llevar a cabo un proyecto en común de forma continua pasa necesariamente por que existan unos intereses comunes, los cuales deben desarrollarse en un clima de elevada confianza. Dicho clima conduce necesariamente al reconocimiento de una autoridad, el fundador, con lo que se eviten las luchas de poder. Evidentemente si una organización existe unidad y confianza se facilita la creación de mecanismos de transmisión de la información, formal y/o

<sup>48</sup> Tal y como se recoge Gallo (1995), estos puntos fuertes pueden deteriorarse con el paso del tiempo. Evidentemente en la primera época, cuando se funda el negocio, las relaciones son sencillas y se concentran principalmente en el fundador, con el paso del tiempo, a medida que crece tanto empresa como familia las relaciones se vuelven más amplias debido fundamentalmente a la incorporación de mayor número de personas en las relaciones, apareciendo en ellas los propietarios, los miembros familiares y el personal trabajador de la empresa. Estos cambios pueden poner en peligro estas fortalezas si no se plantean de la forma adecuada.

informal, “...de forma intensa, fluida y sin barreras...” (Gallo, 1995, p. 51). Por otro lado, al hacer referencia al compromiso se refiere a “...la voluntad de una dedicación intensa y prolongada...” (Gallo, 1995, p. 51). Dicho compromiso conducirá a los miembros de la organización a un comportamiento altruista basado en un sacrificio personal, en beneficio de los intereses de los miembros de la organización, y a un mayor nivel de exigencia.

A pesar de que son numerosos los estudios que abordan los beneficios de la empresa familiar frente a las no familiares, soportados básicamente por la reducción de los costes de agencia, estos trabajos no están exentos de críticas, existiendo estudios donde se postulan en sentido contrario y donde se afirma que el carácter familiar de la organización incide negativamente en su éxito.

Para soportar esta corriente alternativa, y a pesar de la dispersión de propuestas, existe una línea de trabajo que argumenta que para que las organizaciones familiares sean más exitosas que las empresas no familiares, ya sea por la reducción de costes o por la existencia de valores añadidos, las relaciones familiares han de ser buenas. Lógicamente éstas no siempre son así, surgiendo lo que se ha denominado como problemas de tipo relacional<sup>49</sup>, es decir, problemas derivados de la rivalidad entre miembros de la familia (Fahquar, 1989)<sup>50</sup>, envidia entre los miembros de diferentes generaciones (Applegate, 1994), conflictos entre empleados, familiares y no familiares

---

<sup>49</sup> Sarenson (1999) y Davis *et al.* (1997) sostienen que a pesar de que los problemas de tipo relacional existen, éstos pueden verse moderados por la proximidad de las propias relaciones. Es por ello que habría que poner un mayor énfasis en solventar los conflictos basados en aspectos más relacionados con las funciones que desarrollan los miembros que componen la organización (Beehr, *et al.* 1997; Davis y Harveston, 2001; Vilaseca, 2002; Schulze *et al.*, 2003b) que además son los que presentan un efecto más directo sobre la rentabilidad.

<sup>50</sup> Fahquar (1989) al hacer referencia a los problemas relacionales se centra concretamente en las rivalidades entre primos. Téngase en cuenta que a la hora de delimitar nuestro concepto de empresa familiar hemos considerado que, tal y como sugieren Donckels y Frohlich's (1991), en el consorcio de primos la dispersión de la propiedad es muy amplia con lo cual se requiere que ésta se vuelva a concentrar para que vuelva a ser catalogada como familiar. A pesar de ello se ha considerado importante considerarlo ya que esta situación se puede perfectamente extrapolar a distintos miembros familiares del mismo nivel, por ejemplo hermanos o consorcios de hermanos.

(Gersick *et al.*, 1997), cuestiones de sucesión (Ward, 1989; Handler, 1990; Schulze *et al.*, 2002), así como otros problemas basados en las tareas (Schulze *et al.*, 2001; Lubatkin, *et al.*, 2005), como por ejemplo, ausencia de sistemas racionales basados en méritos (Kanter, 1989) o la selección adversa (Schulze *et al.*, 2001; Gómez-Mejías *et al.*, 2001; Lubatkin *et al.*, 2005).

Relacionado con estos aspectos negativos también se hace referencia a que las empresas familiares al tener objetivos diferentes a la maximización del valor de la misma<sup>51</sup> pueden provocar que existan reducciones en su eficiencia o que encaminen sus recursos en proyectos de menor rentabilidad actual con el propósito de que la empresa se mantenga en el futuro (Habbershon, *et al.*, 2003; García-Borbolla, *et al.*, 2007).

Schulze *et al.*, (2001) apuntan a otros tipos de problemas, más relacionados con el modelo económico de la Teoría de Agencia. Así pues, estos autores afirman que en este tipo de negocios se pueden producir costes de agencia por aspectos no tenidos en cuenta en el modelo de Jensen y Mecking (1976). Concretamente se hace referencia a que debido a la reducción en los sistemas de control externo hacia los propietarios/gerentes, pueden surgir problemas, que denominan, de autocontrol (*self-control*<sup>52</sup>).

Pero no va a ser ésta la única base de conflictos. El trasvase de conflictos desde la familia a la empresa, el freno al crecimiento, la oferta limitada de habilidades en el seno familiar, la dificultad para aplicar sanciones y la ineficiencia en los sistemas de control, van a constituir otros problemas específicos en las empresas familiares.

---

<sup>51</sup> Estamos haciendo referencia a objetivos tales como mantenimiento del control, impidiendo la entrada de nuevos socios y con ello reduciendo las posibilidades de crecimiento, la supervivencia del negocio, aversión para captar recursos ajenos para lograr autonomía en la financiación, seguridad familiar, etc.

<sup>52</sup> Estos autores hacen referencia al hecho de que al estar el propietario/gerente exento de una supervisión puede ocurrir que las decisiones tomadas estén más guiadas por aspectos sentimentales, tales como impulsos, emociones, etc., que basadas en aspectos técnicos.

Para llevar a cabo el trabajo partimos del marco teórico definido por Lubantkin *et al.* (2005)<sup>53</sup> que bajo el planteamiento inicial de la Teoría de la Agencia define a la empresa familiar en base a los parámetros de propiedad y control o gestión efectiva de la empresa por parte de una persona o más personas de una misma familia. A partir de esta conceptualización básica de empresa familiar, los autores sostienen que este tipo de empresas se encuentran amenazadas por dos tipos de variables: conflictos internos de intereses y altruismo.

1. Los conflictos internos derivan de la falta de controles externos, que pueden provocar que se destinen recursos para otros objetivos diferentes a los empresariales, es lo que denominan “*self-control*” o conflicto interno de intereses.
2. El altruismo, definido como el valor moral que motiva al individuo a actuar a favor a otro, implica la posibilidad de otorgar beneficios a miembros de la familia simplemente por su condición de familia y no por méritos reales o capacidades y/o habilidades que posean.

A pesar de las aportaciones realizadas por Lubantkin *et al.* (2005), se ha estimado conveniente añadir otro factor, el relevo generacional. La literatura especializada determina este factor como un determinante clave en el éxito de las empresas familiares. Evidentemente si analizamos los estudios relativos a la sucesión podemos observar como aspectos de formación, compromiso, contexto familiar, relaciones entre predecesor y sucesor, entre otros, contribuyen a que la empresa familiar perdure.

En el gráfico 3.4 podemos observar las tres variables básicas de la definición de empresa familiar: propiedad, control y sucesión. La confluencia

---

<sup>53</sup> En este trabajo se sostiene que las empresas familiares soportan costes de autocontrol y, además, consideran que en este tipo de negocios los comportamientos altruistas van a ser una de las características básicas de las empresas familiares.

de las dos primeras variables puede ocasionar comportamientos altruistas o conflictos internos de intereses que derivarían en problemas de agencia, concretamente se hace referencia a la selección adversa y al riesgo moral. Por último, la tercera variable, el relevo generacional, podría ser fuente de problemas por sí misma.

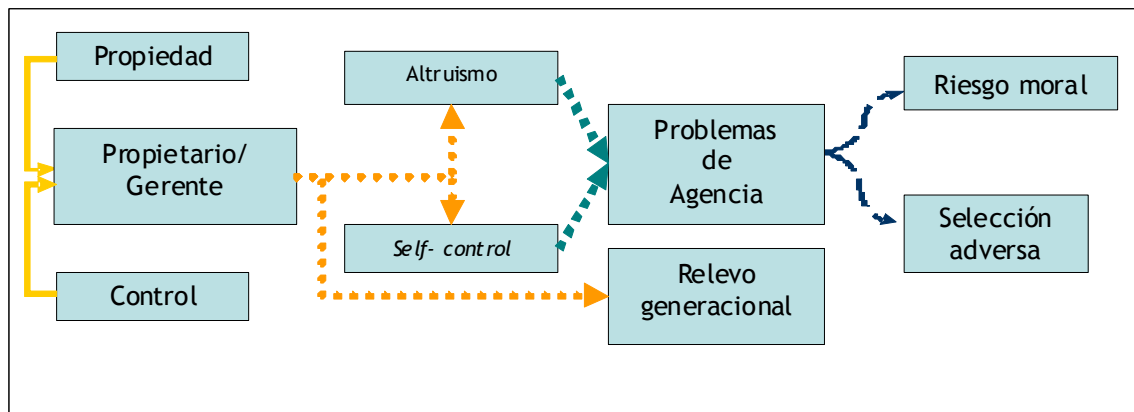


Gráfico 3.4: Problemas de agencia en la empresa familiar.  
Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente apartado vamos a analizar cada una de estas variables así como la generación de los problemas de agencia que pueden aparecer, y partiendo de una visión crítica de dicha corriente, nos posicionaremos acerca de las mismas.

### 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA RELACIÓN DE AGENCIA.

#### 3.3.1. ALTRUISMO EN LA RELACIÓN DE AGENCIA.

Una de las primeras aproximaciones del concepto de altruismo podemos encontrarla en la Teoría de la Evolución definida por Darwin, aunque el sentido que ofrece es, lógicamente, desde una óptica biológica. En este sentido la define como el comportamiento que beneficia a otro organismo en detrimento de uno mismo.

Desde el punto de vista organizativo, y sobre la base de esta aproximación anterior, podemos considerar el altruismo como el valor moral que motiva a los individuos a trabajar para otros sin ninguna expectativa de recompensa. Ello se basa en el hecho de que la literatura económica trata al modelo altruista como un rasgo que enlaza de forma positiva la riqueza de un individuo con la riqueza de los otros.

Así pues, el modelo altruista se va a erigir como un rasgo que positivamente une el bienestar de los individuos. Por tanto, entendemos que las conductas altruistas implican que los individuos estarán motivados por ejercer acciones en favor de otros. De un mayor análisis de estos conceptos podemos apreciar que lo que subyace detrás de estos comportamientos son actitudes cooperativas, con lo cual actuaciones de esta naturaleza siempre van a tener más éxito que las egoístas.

Este concepto fue aplicado por primera vez en el estudio de Buchanan (1975). El autor pone de manifiesto que el altruismo no es más que el deseo de los padres de realzar su propio bienestar, así pues, éstos harán que sus hijos se impliquen en el negocio, pudiendo promocionarlos incluso cuando éstos no sean los más idóneos para la nueva responsabilidad que se le va a asignar.

Como puede apreciarse, y en base a nuestra percepción del altruismo, lo que subyace detrás de esta primera aplicación de dicha variable es un comportamiento egoísta<sup>54</sup> ya que lo que se está persiguiendo es la consecución del propio bienestar o satisfacción propia, es decir, el trasfondo de esta aportación es la autorealización de los progenitores hacia los hijos motivado por el hecho a que los primeros tenderán a ser generosos con los

---

<sup>54</sup> Hemos definido altruismo como la preocupación desinteresada por el bienestar de otros. Ello nos lleva a considerar la posición altruista como un valor moral contrario al egoísmo, ya que según esta última el individuo se verá motivado por sus propios intereses, su propio bienestar o su seguridad.

segundos, con independencia de que el exceso de generosidad pueda ser perjudicial para la organización.

En este trabajo asumimos que los comportamientos altruistas de los padres van a configurarse como un importante incentivo para que éstos sean generosos con los hijos, lo cual limitará la percepción que tienen los padres sobre los hijos. A pesar de ello, y en última instancia, los agentes familiares, motivados por el bienestar del resto de los miembros de la familia, tendrán que tomar decisiones que mitiguen este exceso de generosidad cuando sea necesario.

A pesar de no existir un consenso sobre si las conductas altruistas provocan efectos positivos o negativos sobre la eficiencia empresarial, parece que cada vez más se está considerando esta variable como un efecto diferenciador de las empresas familiares sobre las no familiares, llegando a afirmarse que el altruismo va a condicionar los problemas de agencia en la empresa familiar (Schulze *et al.*, 2002).

Partiendo del concepto de altruismo, y de que éste se va a conformar como una variable que diferencie a la empresa familiar de otros tipos de negocios, parece evidente pensar en los beneficios que pueden reportar estos comportamientos a éstas organizaciones. Estamos haciendo referencia a valores culturales, lealtad organizativa o compromiso de sus miembros, entre otros.

Aun cuando parecen claros los efectos positivos que conllevan los comportamientos altruistas, podemos encontrar dos vertientes de pensamiento claramente diferenciadas. Salvato (2002), Craig *et al.* (2003), Chua *et al.*, (2003), Greenwood (2003), Corbeta y Salvato (2004)<sup>55</sup>, entre

---

<sup>55</sup> Para estos autores los propietarios gerentes, son conscientes de que su bienestar pasa por el logro del bienestar de su familia, con lo cual, no tomaran decisiones que puedan perjudicarla. Por ello, y como veremos a continuación, sus actuaciones irán encaminadas a la



otros, afirman que el altruismo es positivo para eliminar los problemas de agencia, mientras que otros como Schulze *et al.* (2001; 2002; 2003a y 2003b), Gómez-Mejías *et al.*, (2001) y Lubantkin *et al.* (2005) lo estudian como efecto generador de costes de agencia<sup>56</sup>.

Schulze *et al.* (2001) afirman que el modelo altruista puede ser fuente de una amenaza de agencia, la cual es más pronunciada en empresas de carácter familiar, ya que el altruismo, unido a los problemas de autocontrol y a la disminución de mecanismos de control externo, puede provocar que el gerente, figura sustentada por el miembro fundador o herederos, destine, de forma generosa, los recursos de la empresa a sus hijos y/o parientes (Kets de Vries, 1996; Schulze, 2001), por ejemplo, asegurando el empleo o entregándole privilegios que no les corresponderían en otro caso.

Por tanto, el comportamiento altruista que se da, principalmente, entre padres e hijos, por ejemplo, se puede entender como un problema de tipo educativo, es decir, la de otorgar a los hijos puestos de responsabilidad o determinados privilegios que no hubieran obtenido si no fuera por su posición de parentesco. En este caso, puede suceder que éstos cuando ostenten el cargo sean incompetentes para el puesto que se les ha asignado, dando lugar a problemas de selección adversa, no siendo sancionados por su conducta incompetente, por lo que los hijos tendrán incentivos para proseguir con dichos comportamientos.

---

mejora del bienestar general, existiendo, por tanto, una confluencia entre objetivos organizativos y familiares.

<sup>56</sup> Estos autores se centran en analizar los comportamientos altruistas como fuente generadora de problemas de agencia derivados fundamentalmente de la selección adversa. Concretamente Schulze *et al.* (2001) y Lubatkin *et al.* (2005) defienden varias situaciones en las que las actitudes altruistas puedan ocasionar menoscabo en la empresa. Por ejemplo, establecen que puede darse situaciones en la que el padre conceda al hijo una serie de privilegios que no hubiera logrado por no ser el más adecuado para ellos, pero que los consigue por el hecho de tener el estatus familiar. En este sentido se hace referencia a problemas derivados de una contratación no competitiva, lo que contribuiría a una desmotivación en el resto del personal o bien una restricción en el mercado laboral, ya que los profesionales más cualificados no estarían interesados en prestar sus servicios en aquellas empresas donde sus expectativas profesionales no puedan ser alcanzadas.

En este caso, debido a la actitud altruista de los padres, éstos se sienten obligados a transferir recursos de los padres a sus hijos u otros parientes, por ejemplo, a su cónyuge y/o hermanos/as. Ante esta situación, y dado que entendemos que el carácter altruista del propietario/gerente será el de salvaguardar el bienestar familiar, los progenitores podrán solventar el problema mediante la contratación externa de gestores profesionales, que suplan la incompetencia de sus hijos.

Otro de los problemas hace referencia a la creación de un mercado laboral interno entre los miembros de la familia, el cual derivará en amenazas de selección adversa.

Todo lo anterior pone de manifiesto que cuando los padres actúan con un fin altruista pueden realizar actividades que aunque beneficien de forma directa a los sujetos a los que va dirigida la acción, es decir, sus hijos o parientes, tenga efectos negativos en su propia riqueza o bienestar de la organización a medio o largo plazo (Kets de Vries, 1996; Schulze *et al.*, 2001, 2003a y 2003b). Aun teniendo en cuenta las connotaciones negativas expuestas anteriormente, entendemos que lo que subyace en dichos planteamientos, y volviendo a reiterarnos con lo comentado sobre el trabajo de Buchanan (1975), son comportamientos egoístas en cuanto a que el comportamiento del gerente va a ir condicionado a buscar el bienestar a corto plazo de algún miembro de la familia en detrimento de otro y poniendo en peligro en el largo plazo el bienestar del conjunto de la organización.

Así pues, desde esta óptica no egoísta, y teniendo en cuenta la visión a largo plazo de las empresas familiares, los padres serán los primeros interesados en asegurar el bienestar de la riqueza de los miembros de la organización para lo cual deberán formar al posible/s sucesor/es en transmitir todo el conocimiento, no sólo el explícito sino, lo que es aún más importante el tácito, el cual ha sido adquirido mediante la experiencia previa, ya que entienden que de no hacerlo se vería dañada la empresa. Esta situación va a

propiciar un clima de lealtad y compromiso entre la empresa y la familia, y viceversa. Además, el altruismo va a aumentar la cooperación y comunicación dentro de la familia y en el interior de la empresa, la cual se va a ver beneficiada por una reducción de los costes de agencia.

Por último, el altruismo no sólo va a favorecer a comportamientos cooperadores sino que va a facilitar la comunicación entre los miembros y va a generar un clima de confianza entre ellos, lo que incidirá de forma positiva sobre la reducción de costes y, por tanto, sobre la eficiencia (Vilaseca, 2002). Todo ello nos lleva a pensar que las relaciones afectivas en las que se desenvuelven las relaciones personales, que mantienen los vínculos de parentesco, estimulan los sentimientos altruistas, de manera que se mejora la eficiencia al no precisar o necesitar el uso de costosos sistemas de supervisión.

Nos posicionamos en línea con lo defienden Van den Berghe y Carchon (2003), al considerar la variable altruismo como un elemento intrínseco de la empresa familiar, el cual va a condicionar de forma positiva a la organización, lo que deberá conducir a la obtención de mejores niveles de rentabilidad que las empresas no familiares.

A continuación, en la tabla 3.2, ponemos de manifiesto los principales resultados de los trabajos encontrados en la literatura sobre los efectos positivos que los comportamientos altruistas tienen sobre las empresas familiares.

Autor/es	Año	Conclusiones
Ward	1987	Defiende la idea de que el altruismo intensifica la lealtad en el seno familiar y el compromiso hacia el líder, lo que se traducirá en la prosperidad de la empresa a largo plazo. Así pues, la existencia de unos valores comunes contribuye a conformar un equipo de trabajo en el que se puede confiar plenamente, profundamente unido y eficiente.
Leach	1993	Concluye con que las relaciones en armonía entre los miembros de la familia impulsan el desarrollo de las relaciones informales dentro de la organización y a la eficiencia de la misma.
Kang	2000	Idénticos resultados que Ward (1987).
Cabrera y García	2001	Al estar la familia altamente implicada, se propicia que todos tengan una común responsabilidad en ver prosperar el negocio por lo que estarán dispuestos a sacrificar sus intereses particulares en beneficio de los de la organización.
Zahra	2003	Establece que los comportamientos altruistas son fuente de ventajas competitivas. Ello es debido a que las empresas familiares se caracterizan por comportamientos no oportunistas debido a un mayor alineamiento de intereses entre sus miembros.

Tabla 3.2: Estudios sobre la incidencia del altruismo sobre la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Autor/es	Año	Conclusiones
Van den Berghe y Carchon	2003	<p>Establecen cuatro motivos por los que los comportamientos altruistas son beneficiosos para la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. favorecen la creación de un sistema de incentivos que anima a miembros de la familia a un respeto mutuo, creando una historia (cultura) familiar, un lenguaje y una identidad propia, que los hace únicos.</li> <li>2. el altruismo crea una propiedad colectiva de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa.</li> <li>3. provocan un refuerzo en los incentivos de comunicación y cooperación, promoviendo una reducción de las asimetrías informativas, y</li> <li>4. por último, el altruismo conduce a los miembros, como consecuencia de los vínculos familiares, a reforzar la lealtad y el compromiso de los miembros hacia la dirección, siendo estos vínculos más estables y duraderos en el tiempo que en las empresas no familiares.</li> </ol>

Tabla 3.2: Estudios sobre la incidencia del altruismo sobre la empresa familiar (Continuación).  
Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.2. LA CONFLUENCIA DE LA PROPIEDAD Y CONTROL, LA AMENAZA DE “*SELF-CONTROL*” O DE CONFLICTOS DE INTERESES INTERNOS.

Los problemas de autocontrol son definidos como aquéllos que surgen como consecuencia de que el propietario, al carecer de sistemas de control, puede desviar los recursos en busca del logro de sus propias metas, para lo cual se precisa que éstos carezcan de una completa previsión del negocio y que no sean completamente racionales o perfectamente disciplinados en la toma de decisiones (Lubantkin *et al.*, 2005). Para ello se parte de la idea de que el propietario/gerente motivado por sus propios impulsos, emociones y/o circunstancias externas tome decisiones que pongan en peligro su propio

bienestar, así como la riqueza de aquéllos que dependen, directa o indirectamente, de él/ella.

Dicho de una forma más sencilla, los problemas de autocontrol vienen derivados de los incentivos que tiene el propietario/gerente para hacer lo que quiera (O'Donoghue y Rubin, 2000; Lubatkin *et al.*, 2005)<sup>57</sup>.

Una de las justificaciones que soportan los problemas de autocontrol deriva del hecho de que los propietarios no tienen porqué justificar sus decisiones ante un Consejo de Administración independiente u equipo externo de control, ni ante otros accionistas; es decir, el rendimiento de sus actividades no está sometido a vigilancia ante otro órgano competente de la organización. En esta línea, Jensen (1998) afirma que la coincidencia de propiedad y control, por ejemplo en manos de la familia, puede propiciar una gestión ineficiente, por la desaparición de los mecanismos de control, tanto internos como externos. Esta situación, en que los sistemas de control son nulos, puede provocar gran discrecionalidad del gerente para asignar los recursos financieros de forma deliberada, incluso, con fines diferentes a los que persigue la organización; por ejemplo, a través de la concesión de privilegios a determinadas personas en función de su grado de afinidad o relación familiar.

A pesar de estas aportaciones, el modelo inicial de Jensen y Meckling (1976) ya reconocía la posibilidad de que pudieran surgir éstos costes de autocontrol. En este sentido, en el trabajo posterior de Jensen (1993) ya se señalaba que la carencia de los sistemas de control societario va a permitir a los propietarios internos tomar ventajas en pro de sus intereses personales y, por consiguiente, en detrimento de los propietarios externos o minoritarios. Por otro lado, en dicho trabajo se asume que la propiedad familiar de la

---

<sup>57</sup> Póngase de manifiesto que podemos apreciar que las conductas oportunistas de *self-control* pueden venir originadas por comportamientos egoístas de los sujetos que toman las decisiones. Dada la visión a largo plazo de las empresas familiares podemos entender que los propietarios estarán más propensos a tener actuaciones altruistas a favor a los miembros de la organización.

empresa y la autoridad formal que poseen los mismos va a incrementar la resistencia a introducir cambios en la empresa y, por tanto, va a incrementar los riesgos de un posible atrincheramiento en los puestos ejecutivos y del Consejo, surgiendo los problemas del relevo generacional.

De todo ello se desprende la posibilidad de que el sujeto decisor busque apropiarse del valor generado por la empresa en su propio beneficio lo que podrá ocasionar conflictos de tipo relacional con el resto de miembros familiares, produciéndose conflictos tanto familiares como empresariales. En este sentido, la gerencia de la empresa familiar tendrá que disponer de sistemas de arbitraje del reparto de riqueza ya que esta dualidad de objetivos en la gerencia puede provocar comportamientos no altruistas y desequilibrios en el reparto de utilidades que impliquen un trasvase de valor de unos grupos de participantes hacia otros, circunstancia que frenará la actitud de cooperación por parte de los participantes que vean desatendidas sus exigencias legítimas.

Como puede apreciarse, son dos las grandes amenazas que pueden afectar a las empresas familiares motivadas por el conflicto interno de intereses: la ausencia de controles y la resistencia al cambio, la cual desarrollamos más adelante.

Centrándonos en los controles, estamos de acuerdo que una carencia de los mismos puede provocar comportamientos oportunistas por los miembros de la gerencia. Como conclusión, es necesario apostillar que sería exagerado pensar que éstos no están sujetos a ningún control, ya sea interno o externo, debido a que son muchos los grupos de interés que van a requerir información para sus actuaciones en distintos momentos del tiempo (miembros de la familia, socios minoritarios, acreedores, prestamistas, Estado, etc.).

### 3.3.2.1. Los problemas de agencia en la empresa familiar: una especial referencia a los problemas de antiselección.

A pesar de haber analizado los problemas de agencia que puedan ocasionar los comportamientos altruistas y/o el conflicto interno de intereses, hemos creído conveniente, dada su trascendencia, hacer una especial referencia a los problemas de selección adversa o antiselección<sup>58</sup> en la contratación.

Los problemas de selección adversa, o antiselección en la contratación, han sido estudiados por diversos autores siendo el trabajo más significativo el desarrollado por Schulze *et al.* (2001). En dicho trabajo, realizado sobre muestra de 3.860 empresas familiares de Estados Unidos, se concluye que en este tipo de estructuras de negocio los riesgos de antiselección no quedan mitigados por el simple hecho de que la propiedad y el control efectivo de la empresa confluyan en la misma persona o miembros de la familia. De hecho los comportamientos endogámicos dentro de la organización van a favorecer la aparición de problemas de selección del personal.

Como ya se ha comentado, los problemas de selección adversa ocurren en la empresa familiar motivados por el hecho que este tipo de empresas se sirven de un mercado de trabajo interno, los miembros familiares, el cual resulta menos eficiente por a tener una menor reserva de aspirantes y, por lo tanto, no siempre los más aptos para el puesto. Esta situación puede provocar una falta de motivación, compromiso, lealtad, entre otros, de los trabajadores no familiares, ya que éstos pueden percibir que su carrera profesional va a estar limitada. Consecuentemente, los trabajadores no familiares, al no tener ninguna recompensa por su esfuerzo, no tendrán incentivos para que sus actuaciones vayan dirigidas al cumplimiento de los objetivos organizativos, por lo que tenderán a buscar fisuras en el sistema de

---

<sup>58</sup> Haciendo un breve recordatorio del punto anterior, donde se trató el problema de selección adversa en la relación de agencia, ésta fue definida como el acto por el cual el principal contrata a un agente menos apto para la realización de las actividades que aquél le delega.



control con los que puedan verse recompensados y ver cubiertas sus expectativas. Siguiendo con dicho trabajo, se analiza que en el lado opuesto, las empresas no familiares, la contratación laboral se basa en el reclutamiento centrado en competencias, lo que implica una mayor profesionalización del personal.

Como puede observarse, bajo los posicionamientos de Schulze *et al.* (2001), nos encontramos ante un doble planteamiento:

- a. Las personas más cualificadas, es decir, con más talento, perciben las empresas familiares como menos atractivas, teniendo la empresa familiar restringido su mercado laboral ya que los profesionales optarán por trabajar en empresas no familiares pues éstos perciben que son en estas organizaciones donde tienen más posibilidades de obtener un reconocimiento por su trabajo.
- b. Las empresas familiares que contraten a un profesional externo tendrán que considerar el incremento de los costes de control, debido a que éstos perciben una compensación inferior y a que tiene impuestos límites en las oportunidades de promoción<sup>59</sup>. Ello va a provocar que los agentes (empleados) tengan una motivación inferior para supervisar la conducta de otros agentes o trabajar para el cumplimiento de los objetivos de la organización (Fama y Jensen, 1983).

Sin embargo estudios mas recientes, como el de Sund y Smyrniotis (2005) demuestran que las empresas familiares, como consecuencia de la estabilidad del negocio, presentan unos índices de absentismo más bajo, se promueve la productividad y existe una mayor satisfacción en los empleados.

---

<sup>59</sup> Los límites en las oportunidades de promoción derivarían de dos aspectos fundamentales: de los comportamientos altruistas por las que el fundador favorecería la carrera profesional del descendiente aun cuando éste no sea apto para el puesto y, como consecuencia de dichos comportamientos, otra limitación vendría derivada por el hecho de que el propietario estaría más interesado en la estabilidad del negocio que en el crecimiento del mismo, lo que puede ocasionar un estancamiento en la carrera profesional de externo.

Igualmente, y centrados en el ámbito español, Carrasco y Rubio (2007) muestran su disconformidad con los planteamientos de selección adversa en la empresa familiar. En dicho trabajo, los autores concluyen que el diseño de las políticas en Recursos Humanos constituye una fuente de ventaja competitiva en las empresas familiares, la cual se plasma en una mayor formalización y planificación de los puestos de trabajo, con el objetivo de buscar a aquellos candidatos más acordes con la cultura de la empresa.

### 3.3.3. EL RELEVO GENERACIONAL COMO FUENTE DE PROBLEMAS DE AGENCIA.

En el apartado anterior, se ha discutido acerca de los problemas ocasionados cuando la propiedad de la empresa y el control efectivo de la misma recaen en distintas personas, originando los costes de agencia. Dichos costes de agencia vienen motivados por las diferencias de información disponible en manos del principal y del agente, que provoca que el segundo pueda actuar para la consecución de sus propios intereses en detrimento de los del principal.

En una primera etapa, y para el caso de la empresa familiar, cuando la propiedad y control recae en manos del fundador de la misma, las asimetrías informativas deberían desaparecer, ya que la relación de agencia entre el accionista y el gerente de la empresa deja de existir, al recaer ésta en la misma persona: el fundador. Así lo constatan los trabajos de Lansberg (1983) y Villalonga y Amit (2006), al señalar que en la empresa familiar va a existir un solapamiento entre los principios familiares y los empresariales, al menos en los primeros años de vida de la misma, o mientras que la figura del fundador coincida con la del gerente, situación que incidirá de forma beneficiosa en la organización al desaparecer o minimizarse las asimetrías informativas. Ello deriva a pensar que una vez llevado a cabo el proceso del relevo generacional, dicha ventaja debería desaparecer ya que la incorporación de los descendientes en el negocio provocará un incremento de los costes de agencia, pudiendo ser superior, incluso, a los de las empresas no familiares,

por lo que las asimetrías informativas desaparecen hasta el momento en el que el sucesor se implique en el negocio.

Conforme a lo establecido, la relación de agencia en la empresa familiar surge cuando el sucesor interviene en las tareas de la empresa, la cual vendrá definida por la relación entre el fundador, como principal, en la figura de accionista, y el hijo/a, como agente, y en el rol de sucesor/a de la empresa. Concretamente dicha relación aparece en la etapa intermedia del ciclo de vida de la empresa, en la cual, principal y agente coexisten en la dirección del negocio. En este momento, ambos estarán dispuestos a compartir toda la información disponible, produciéndose una simetría informativa. Si no existe diferencial en la información, podemos afirmar que el esfuerzo del agente es verificable, originando que el principal pueda comprobar si el agente cumple con las tareas asignadas (Van de Berghe y Carchon, 2003).

Ahora bien, las divergencias pueden aflorar del hecho que principal y agente no siempre dispondrán de la misma información y aun cuando ésta sea igual para cada uno de los partícipes de la relación de agencia, hay que tener en cuenta que ambos poseen capacidades diferentes para tramitarla, por lo que conducirá a distintos modelos de procesamiento e interpretación de la misma. Esta divergencia de información puede llegar a ser más evidente cuando el principal pierde el control sobre la empresa; por ejemplo, cuando se produce el relevo generacional y el fundador se convierte únicamente en accionista de la empresa, o cuando entra capital procedente de accionistas no familiares.

Ante esta situación, los problemas derivados de las asimetrías informativas no tienen necesariamente que desaparecer; incluso puede ocurrir que estos diferenciales de información sean mayores, por ejemplo, cuando el fundador no quiera ceder su poder a la siguiente generación; es decir, cuando se produzca un atrincheramiento del fundador en su puesto de dirección, provocando retrasos en la sucesión de la empresa.

En este sentido, Wiseman y Gómez (1998) argumentan que los fundadores, como consecuencia del gran conocimiento adquirido al frente de la empresa y a las barreras emocionales a la hora de abandonar el puesto y el consiguiente cambio de estatus, pueden negarse a abandonarlo, para lo cual harán uso del conocimiento adquirido por su experiencia para no ceder su posición de poder, surgiendo los costes de atrincheramiento.

## 4. OTRAS TEORÍAS COMPLEMENTARIAS.

### 4.1. INTRODUCCIÓN.

Los primeros trabajos sobre la empresa familiar se remontan a primeros de los cincuenta aunque no es hasta mediados de los ochenta cuando este fenómeno empieza a adquirir un gran interés entre los académicos (Handler, 1989; Aronoff y Ward, 1995; Cabrera y García, 1999).

En dichos trabajos podemos encontrar múltiples aproximaciones teóricas al estudio de la empresa familiar. Desde su origen, podemos apreciar como los pioneros en esta disciplina se han apoyado en la Teoría de los Sistemas (Davis y Stern, 1980; Lansberg, 1983; Ward, 1987; Kets de Vries, 1993, entre otros) para después ir analizando este tema desde el enfoque basado en los roles (Taguris y Davis, 1996), la Teoría de Agencia (Schultze *et al.*, 2001; Gómez-Mejías *et al.*, 2001; Chua *et al.*, 2003; Lubantkin *et al.*, 2005, entre otros), la Teoría de los Recursos y Capacidades (Cabrera y García, 2001), la Teoría emprendedor ("*Entrepreneurship Theory*") (Heck, 1998; Zahra y Sharman, 2004) y la Teoría del Servidor/Mayordomía ("*Stewardship Theory*") (Salvato, 2002; Craig *et al.*, 2003).

Esta pluralidad de aproximaciones dificultan la creación o elaboración de un paradigma único para la empresa familiar, debido, tal y como establecen Bird *et al.*, (2002), a la relativa juventud de la disciplina y a su carácter multidisciplinar, ya que recoge aportaciones de la Psicología, el Derecho, las Finanzas, la Organización, etc.

A continuación vamos a introducir un breve repaso sobre los enfoques predominantes en la literatura, centrándonos principalmente en aquéllos que más trascendencia tienen en el campo de estudio de la empresa familiar, ya sea desde una óptica conceptual o empírica.

#### **4.2. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.**

La Teoría General de Sistemas fue desarrollada a mediados del siglo XX por Von Bertalanffy y Boulding, quienes a través de este paradigma teórico pretendían constituir un mecanismo de integración entre los diferentes campos de estudio. Este paradigma teórico se ha caracterizado por su enfoque integrador y holístico, donde lo importante son las relaciones y los conjuntos o sistemas que surgen de la misma.

La empresa, bajo la concepción de sistema, va a permitir identificar situaciones afines entre las diferentes disciplinas. Así, autores como Davis y Stern (1980) consideran la Teoría de Sistemas como un enfoque útil, en cuanto que pone de manifiesto las interacciones existentes entre los sistemas sociales y organizativos, así como las de éste y su entorno. Concretamente los autores establecen que el concepto de sistemas se ha importado al ámbito de la organización debido a la alta relación entre los factores o aspectos sociales y técnicos de la organización, de forma que las alteraciones de algún factor organizativo afectan al resto de las partes que integran la misma y a la interrelación existente entre la organización y su ambiente. Así pues, y conforme a la Teoría de los Sistemas, el buen hacer de la organización depende de la integración de cada una de las partes (Riordan y Riordan, 1993).

Los primeros trabajos relativos a la empresa familiar en este marco teórico, surgen a finales de los setenta y primeros de los ochenta, según los cuales la empresa familiar es concebida como la intersección o interacción de

dos sistemas sociales: la empresa y la familia (Davis y Stern, 1980; Ward, 1987; Lansberg, 1983). Estos dos sistemas tienen como peculiaridad general su carácter interdependiente, en cuanto a que cada uno de ellos posee sus propias reglas, valores, procedimientos, etc., y al solapamiento que se produce entre ellos. Este hecho pone de manifiesto los posibles conflictos que se darían entre sí, ya que mientras el sistema familiar se basaría en emociones, el de empresa sería un sistema basado en tareas a llevar a cabo (Gimeno, 2004).

Como consecuencia de la interacción de ambos sistemas sociales y de dicha atracción positiva del propietario/directivo a cada subregión, el comportamiento que éste tenga hacia un subsistema puede provocar que se obvien las necesidades o demandas del otro, lo cual provocará que éstos entren en conflicto como consecuencia de las incompatibilidades de cada una de las subregiones (Lansberg, 1983).

Davis y Stern (1980, p. 210) muestran a la empresa familiar como una intersección entre familia y organización, y examinan dos aspectos: el comportamiento de la empresa en cuanto a su orientación estratégica, en relación a las características de la organización, las cuales le dan *“significado, credibilidad y legitimidad en términos de su contribución particular al rendimiento de la mismas...”* y el comportamiento del gobierno de los negocios familiares, los cuales, afirman, son consecuencia de las relaciones familiares.

Como consecuencia de los conflictos que pueden aparecer, debido a la coexistencia de los subsistemas, estos autores consideran que cuatro son los componentes críticos para llevar a cabo el proceso de adaptación de los mismos en las empresas familiares:

1. La creación de unos límites adecuados que subdividan el sistema familia, vinculado con las cuestiones emocionales, y el sistema

empresa, donde se especifica el trabajo requerido para que las operaciones organizativas tengan lugar con el éxito esperado.

2. El desarrollo de los procesos y mecanismos para que la familia pueda controlar y resolver sus propias cuestiones emocionales, es decir, la creación de los mecanismos adecuados para que las cuestiones personales del sistema familia no interfieran en el sistema empresa; adicionalmente, se requiere que estos conflictos puedan ser resueltos con éxito, ya que en caso contrario constituirán una amenaza para la supervivencia de la empresa.
3. El desarrollo de estructuras de trabajo y procesos, las cuales estén adaptadas a los requisitos en los que está envuelta la empresa y que no dependan del subsistema familia.
4. El desarrollo de estructuras válidas de legitimación, que preserven la cohesión organizativa.

En desarrollos posteriores se introduce, en este modelo, un enfoque basado en los roles, donde la empresa familiar se situará en la intersección de tres subsistemas (gráfico 3.5): 1) el familiar, 2) la propiedad y, por último, 3) los empleados/directivos<sup>60</sup>. Dando lugar al Modelo de los tres Círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1982):

---

<sup>60</sup> Este término ha sido detectado en la literatura bajo múltiples vocablos: gestión, Consejo de Administración, trabajo, etc. Si bien, todos ellos implican la involucración activa de los miembros de la familia en el negocio.

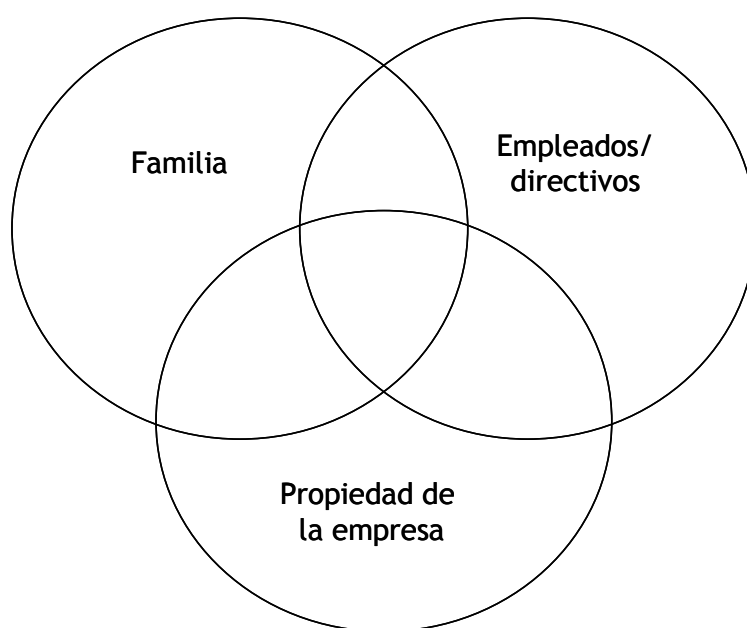


Gráfico 3.5: Teoría General de Sistemas en la Empresa Familiar.  
Fuente: Tagiure y Davis (1982, p.63).

Este modelo es uno de los más empleados para describir las situaciones actuales y futuras en las que puede encontrarse la empresa familiar. En este sentido, el modelo compuesto, como su nombre indica, por tres círculos, representa los ejes de la empresa familiar: empresa, familia y trabajo<sup>61</sup>. En el modelo, cada círculo va a representar a un grupo de personas con características particulares, en relación con la empresa familiar, y donde las diferentes intersecciones de los mismos van a determinar las diferentes tipologías de empresa familiar o, lo que es lo mismo, las intersecciones de los círculos describen los grupos de personas que poseen dos o tres de las características identificadas por el modelo.

A tenor de este modelo, y en palabras de Gómez-Betancourt (2005), el mayor o menor grado de coincidencia de los tres círculos determinaría los diferentes tipos de empresas familiares, las cuales presentarían características distintivas. Dichas diferencias fluctuarían entre aquellas empresas donde las intersecciones están muy distantes o son prácticamente

---

<sup>61</sup> También ha sido denominado como familia, propiedad familiar y empleado.



nulas, correspondientes a empresas familiares de gran tamaño y de familias muy numerosas, y, el lado completamente opuesto, donde la superposición de los círculos es muy elevada, que comprendería a aquellas empresas de menor tamaño y una gran concentración familiar.

A pesar del carácter integrador del enfoque, esta teoría no ha estado exenta de críticas, y coincidimos con Chrisman *et al.* (2003) y Chua *et al.* (2003), en cuanto a que es un modelo útil para ser utilizado de forma descriptiva, pero no prescriptiva.

#### 4.2. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Esta teoría introduce un análisis de la empresa basado en sus recursos. Wernerfelt (1984) presenta una visión de las empresas como organizaciones compuestas de una serie de recursos con un determinado potencial para sustentar una ventaja competitiva a largo plazo.

Para poder la organización obtener una ventaja competitiva a largo plazo, Barney (1991) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, desarrollan un modelo donde analizan las características que debe reunir un recurso para poder ser considerado estratégico<sup>62</sup>.

Grant (1991 y 1996) distingue los recursos tangibles e intangibles, entre los que se cuenta la reputación, las patentes o el conocimiento. Son los recursos intangibles, especialmente aquellos basados en el conocimiento, los que según las diversas visiones teóricas pueden generar la ventaja competitiva de la empresa.

Las capacidades podemos asemejarlas con habilidades personales, adquiridas mediante un proceso repetitivo y coordinado, denominado rutinas

---

<sup>62</sup> Para que un recurso pueda ser considerado como fuente de ventaja competitiva, éste ha de ser relevante, heterogéneo, difícilmente imitable y con movilidad imperfecta.

organizativas, las cuales serán fundamentales para la creación de valor en la empresa. Estas rutinas se van a conformar como un recurso intangible, que contribuirá a la generación de ventaja competitiva en la empresa. Teece (1982) establece que las capacidades están basadas en el conocimiento organizativo, no codificado, al menos la mayor parte de las veces, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática.

Todo lo anterior nos conduciría a enlazar este enfoque con la Teoría del Conocimiento, ya que tanto los recursos como las capacidades más valiosas se apoyan en él. Así pues, para la empresa, será de gran utilidad que los trabajadores posean conocimientos específicos sobre los trabajos que realizan en la misma. Hay que poner de manifiesto que la mera posesión de conocimiento por parte de los empleados no garantiza una gestión adecuada del mismo.

Dentro del ámbito de nuestro objeto de estudio, Cabrera y García (2001) establecen que para entender a la empresa familiar bastaría con entender los recursos y capacidades que hacen diferentes a estas organizaciones y que son capaces de generar, por su condición de familiar, ventajas competitivas.

Habbershon y Williams (1999) y Cabrera y García (2001) explican qué recursos desarrollar, qué estrategias pueden emplear para explotar ventajas competitivas y qué medidas objetivas deben establecer para medir los resultados, entre otros.

Desde esta óptica, Habbershon y Williams (1999) establecen que como consecuencia de la interacción entre familia, individuos y empresa, van a resultar unos recursos específicos en la empresa familiar, los cuales van a ser difícilmente imitables y que van a permitir, al menos desde una óptica teórica, unos rendimientos superiores a los de las empresas no familiares.

Ahora bien, tal y como también señalan Habbershon y William (1999), estos recursos y capacidades generados a partir de la interacción establecida anteriormente deben ser transmitidos a la siguiente generación para que se garantice la continuidad y, por lo tanto, el éxito de la empresa. Sin embargo, no se encuentran respuestas a aspectos claves como cuáles son los conocimientos específicos a transmitir, cuáles son las ventajas que deben interiorizar la siguiente generación, qué recursos y capacidades diferencian a las empresas familiares de las no familiares y hasta que punto esos recursos y capacidades detectados van a garantizar la continuidad de la empresa familiar (Gimeno, 2004).

A estos interrogantes, y partiendo de este enfoque, trata de dar respuesta el enfoque del emprendedor, ya que va a intentar definir cómo la familia en sí va a conformarse como base de recursos y capacidades del negocio, tal y como lo establecen Habbershon y Pistrui (2002) al hablar del dominio emprendedor de las familias.

Bajo este enfoque emprendedor, Zahra y Sharman (2004) afirman que la cultura<sup>63</sup> perpetuada dentro de las empresas familiares va a contribuir al desarrollo de actividades emprendedoras, de tal modo que van a proveer a la empresa de ventajas estratégicas de las empresas familiares sobre las no familiares.

#### **4.4. TEORÍA DEL SERVIDOR/MAYORDOMÍA (*STEWARDSHIP THEORY*).**

La teoría del Servidor o Mayordomía es una alternativa a la de enfoque de Agencia. Tiene sus orígenes en el ámbito de la Psicología y de la Sociología, y fue diseñada para ayudar a comprender cuáles son las motivaciones que

---

<sup>63</sup> Steiner *et al.* (2004) definen la cultura como un conjunto de valores y creencias que hace a un grupo identificable. Así pues, establecen que son los valores culturales los que contribuyen a un mayor rendimiento de los miembros de la empresa y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

tiene el gerente, denominado por la misma administrador, para actuar en favor de los objetivos del principal.

Con base en este enfoque, el administrador se comporta de forma racional, es decir, su comportamiento va encaminado a favorecer los intereses de la organización, ya que éste entiende que el logro de su función de utilidad está asociado a la consecución de los objetivos organizativos. Así pues, tendrá una mayor propensión al desarrollo de comportamientos cooperativos.

Desde esta óptica, se reconocen una serie de objetivos no financieros dentro de la función de utilidad del administrador, tales como reconocimiento, reputación, satisfacción intrínseca de haber logrado los resultados, entre otros (Muth y Donalson, 1998).

Dada una situación como ésta, el principal no siempre estará dispuesto a llevar a cabo una relación de mayordomía, ya que éstas están fuertemente basadas en relaciones de confianza. Así pues, el principal tendrá que decidir que nivel de riesgo<sup>64</sup> está dispuesto a asumir. Derivado de ello, si éstos son adversos al riesgo estarán menos dispuestos a asumir una relación de servidor a favor de la de agencia. Ante esta situación, el principal puede ver necesario asumir los costes de agencia e intentar evitar así los comportamientos oportunistas del gerente (Davis *et al.*, 1997)

Adicionalmente, estas relaciones entre propietario/administrador van a estar asentadas sobre fuertes lazos de confianza, con lo que las excesivas medidas de control pueden ser ineficaces ya que pueden provocar un descenso en la motivación del administrador. Hay que tener presente que bajo este enfoque subyace la idea de que los objetivos del gerente están

---

<sup>64</sup> Davis *et al.*, (1997) sostienen que en estas relaciones los gerentes están altamente identificados con la organización, estando, pues, la filosofía directiva orientada hacia el compromiso, una actitud ante el riesgo confiada y en la cultura organizativa colectiva y con una distancia de poder baja entre principal y gerente.

alineados con los del principal (Salvato, 2002; Craig *et al.*, 2003; Chua *et al.*, 2003; Greenwood, 2003; Corbetta y Salvato, 2004, entre otros), los cuales están más enfocados en otro tipo de metas de carácter no financieras<sup>65</sup> y en el acatamiento de la relación de contratos que gobierna el comportamiento de la empresa familiar (Corbetta y Salvato, 2004).

## 5. CONSIDERACIONES FINALES.

Como se ha puesto de manifiesto a través de este capítulo, existe la necesidad de llevar a cabo estudios que ayuden a comprender y analizar la realidad de nuestro tejido empresarial, haciendo especial énfasis en la estructura de la propiedad.

Uno de los factores determinantes en este tipo de trabajos es la delimitación de un paradigma teórico que ayude a comprender este tipo de organizaciones. Por este motivo hemos realizado un estudio que intente aglutinar las Teorías existentes con el fin de llevar a cabo el análisis de las Pymes familiares frente a las no familiares.

En este sentido, se ha utilizado la Teoría General de Sistema, y concretamente el modelo de los tres círculos propuesto por Davis y Tagiure (1982), para delimitar las variables que intervienen en el concepto de empresa familiar. Así pues, la integración propuesta de las variables familia, propiedad empresarial y gestión familiar se conforman como los pilares básicos de la delimitación conceptual de la empresa familiar.

Centrándonos en el ámbito de la generación de conflictos, la Teoría de Agencia nos aporta el hecho de que las empresas familiares, debido a la confluencia del propietario y gestor en un mismo rol, soportan unos menores costes que las empresas no familiares. A pesar de este planteamiento, autores como Gómez-Mejías *et al.* (2001), Schulze *et al.* (2001, 2002, 2003a y 2003b) y

---

<sup>65</sup> Por ejemplo, estabilidad del negocio, transferencia generacional, etc.

Lubantkin *et al.* (2005), entre otros, se posicionan en que la simple coincidencia de roles del principal y agente pueden mitigar los costes de agencia tradicionales, oportunismo, riesgo moral, etc., no obstante, las organizaciones familiares están expuestas a otro tipo de problemas, concretamente hacen referencia al altruismo y “*self-control*”. Es en este punto donde la Teoría del Servidor/Mayordomía sostiene que los problemas anteriormente descritos no tienen porque surgir en las empresas familiares, ya que la función de utilidad del gerente estará marcada por el bienestar global de los miembros de la organización con el objetivo de obtener el reconocimiento del resto de miembros, al lograr alcanzar los resultados establecidos y asegurar el bienestar de la familia (Muth y Donalson, 1998). Este planteamiento nos conduce a pensar que los comportamientos altruistas o los problemas de control interno debieran quedar mitigados por el hecho que el administrador buscará el bienestar común y no la satisfacción personal de sus intereses.

Por último, la Teoría de Recursos y Capacidades nos explica cómo las empresas familiares poseen recursos y capacidades que las hacen diferentes al resto de organizaciones, lo que se constituye como fuente de ventajas competitivas. Así pues, los valores generados internamente, la cultura organizativa, el conocimiento adquirido por la experiencia, las habilidades personales adquiridas a través de las rutinas organizativas, etc., van a constituirse como recursos inimitables para otro tipo de organizaciones.

A través de los diferentes enfoques podemos destacar que los aspectos que contribuyen a que las empresas familiares presenten mejores rendimientos que las empresas no familiares se basan en la confluencia de roles, propietario-gestor, en una misma persona, lo que tiene consecuencia directa en la eliminación de conflictos organizativos y en la obtención de simetrías informativas, mayor implicación de los miembros de la empresa en el desarrollo del negocio, una cultura y valores propios de la organización, lealtad de los sujetos, entre otros. Pero no todas las variables inciden a favor

a la empresa familiar, ya que los problemas *self-control* del propietario-gestor, derivado de la carencia de mecanismos internos que controlen los comportamientos altruistas de los padres hacia sus hijos/as, o los relativos a la transferencias generacional, contribuirían a la aparición de problemas internos que incrementarían los costes soportados por estos negocios por encima de las empresas no familiares.





## Segunda Parte

Evidencia empírica previa.



## Capítulo 4

La empresa familiar y la eficiencia: revisión de la evidencia empírica.

---



## **1. INTRODUCCIÓN.**

En el capítulo que seguidamente abordamos pretendemos realizar una síntesis de las principales aportaciones encontradas en los diferentes estudios de las empresas familiares con respecto a las no familiares, centrándonos principalmente en las diferencias en eficiencia, así como en los diferentes indicadores utilizados como subrogados de la misma.

A continuación se realizará un análisis más exhaustivo de los trabajos anteriormente expuestos y analizados bajo un prisma teórico, presentando un resumen de las principales aportaciones empíricas con el objetivo de validar, empíricamente, las teorías que explican, si existe, el diferencial de eficiencia entre la empresa familiar y no familiar.

## 2. COMPARACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR VERSUS NO FAMILIAR: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

La incidencia de la estructura de propiedad de la empresa en sus niveles de rentabilidad y eficiencia se han aplicado fundamentalmente desde el prisma de la Teoría de Agencia, la cual se ha ido complementado en sus desarrollos posteriores con otros marcos como la Teoría de los Costes de Transacción (Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1985; Daily and Dollinger, 1992; Matías, 2000; McConaughy, *et al.*, 2001; Villaseca, 2002; Fuente *et al.*, 2003).

Muchos autores han coincidido en apuntar que este tipo de organizaciones deberían presentar niveles de eficiencia comparativamente superiores, justificados por la confluencia de los roles de principal y agente, fundamentalmente en aquellas pequeñas empresas familiares que no cotizan en bolsa que, como vimos anteriormente, son las que han recibido un menor tratamiento empírico por parte de la literatura especializada (Hayward, 1992).

A pesar de que no existe un consenso generalizado sobre la relación entre el rendimiento, y el control y propiedad de la empresa, muchos académicos están de acuerdo en que la separación de la propiedad y la dirección provoca costes, los cuales no existen cuando estas dos condiciones divergen (Chrisman *et al.*, 2004).

Así pues, se ha asumido que las empresas cuya propiedad y control están unidas estarían exentas de costes de agencia o éstos serían insignificantes (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989, Daily y Dollinger, 1992). En este sentido, Daily y Dollinger (1992) afirman que el altruismo familiar implica que estas organizaciones soporten menos costes y, por consiguiente, sean más eficientes.

Para Berle y Means (1932), la separación entre propiedad y control afecta negativamente a los niveles de eficiencia de la empresa. Sobre la base de este planteamiento, las empresas familiares deberán presentar unos mejores resultados que las empresas cuya propiedad y control están separados (Daily y Dollinger, 1992; Galve y Salas, 1994).

Proposiciones básicas de la Teoría de la Agencia, (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983) permiten alcanzar esta misma conclusión, argumentando que en las empresas familiares los costes en términos de conflictos de intereses debieran ser menores, al igual que los comportamientos oportunistas del agente con respecto al principal, conllevando, en consecuencia, unos mejores ratios de eficiencia (Daily y Dollinger, 1992; Aronoff y Ward, 1995; Agrawal y Knoeber, 1996; Camisón, 2001; McConaughy *et al.*, 2001). Gómez Mejías *et al.* (2001) sostienen que los lazos familiares entre el principal y el agente no hacen que los costes de agencia desaparezcan, y a pesar de ello afirman que estos costes pueden ser reducidos mediante el establecimiento de adecuados mecanismos de sistemas de control en las empresas familiares.

Aronoff y Ward (1995) añaden que, bajo la Teoría de la Agencia, efectivamente la empresa familiar presenta unos mayores rendimientos que las no familiares como consecuencia de la superposición de las figuras de gerente/propietario; es decir, motivada por la confusión de roles entre el principal y el agente. De ello se desprende que cuando la coincidencia entre propietario y gerentes es escasa o nula, los primeros estarán más motivados a invertir más recursos para lograr una mayor seguridad y un mayor poder personal frente a los otros agentes y/o empleados, para lo cual invertirán mayores recursos corporativos en controlar la actuación de los gerentes.

Este planteamiento no ha estado exento de críticas, ya que existe un grupo significativo de trabajos que han llegado a la conclusión contraria. Así, autores como Galve y Salas (1993 y 1995), argumentan que el carácter

familiar de las empresas incide negativamente sobre sus niveles de rentabilidad, cuestionando el hecho de que la unión entre propiedad y control y la confusión de los roles de principal y agente eliminen los problemas de agencia (Alchian y Woodward, 1988).

No obstante, existe una corriente que explica que las empresas familiares también precisan de mecanismos de control, sobre todo para regular las relaciones familiares. Schulze, *et al.* (2003a), contrastaron que las empresas familiares hacen un uso intensivo de estos mecanismos para garantizar que los agentes actúen en beneficio de la organización y no movidos por intereses particulares, entre los que destaca el uso de incentivos basados en el rendimiento. De manera similar, se ha puesto en tela de juicio la consideración de que los vínculos familiares atenúen los conflictos de intereses y los problemas de asimetría informativa.

Autores como Gasson *et al.* (1988), Goffee (1996) y Westhead y Cowling (1997), también han criticado la asunción implícita en muchos trabajos anteriores de que la maximización del beneficio es el principal objetivo de las empresas familiares.

Basándonos en las proposiciones de la Teoría de la Agencia, podemos deducir que la eficiencia de las empresas no familiares puede verse mermada por el hecho de que los responsables de la gestión de la organización se muevan por funciones de utilidad diferentes de la maximización del beneficio, propia de los propietarios. No obstante, este argumento no puede trasladarse por contraposición a las empresas familiares para argumentar que la coincidencia de principal y agente suponga necesariamente la adopción de dicho objetivo como principal motor del comportamiento empresarial (Westhead y Cowling, 1997).

Harvey (1999) sostiene que los lazos familiares, la lealtad, la seguridad y la estabilidad que se produce en las empresas familiares, actúan de forma



positiva o como incentivo para que los gerentes de las empresas familiares, miembros de la misma, realicen inversiones eficientes en este tipo de organizaciones.

En este sentido, Donckels y Fröhlich (1991) contrastaron que los directivos de empresas familiares resaltaban como objetivos básicos de sus organizaciones aspectos como la supervivencia del negocio o la independencia financiera, por encima de las inquietudes propias de las empresas no familiares como el crecimiento, la mejora del desempeño y la rentabilidad financiera o la implicación de los empleados en la toma de decisiones y la propiedad. Continuando con este razonamiento, Daily y Dollinger (1992) demostraron una mayor reticencia al crecimiento en las empresas familiares, que puede ser explicada por el temor de los propietarios a perder el control familiar de la organización y a una preferencia por la estabilidad (Hamlyn, 1994). La importancia concedida a este conjunto de objetivos no financieros hace que las empresas familiares estén dispuestas a sacrificar la eficiencia actual a favor de la continuidad o el aseguramiento de la transmisión del negocio a las generaciones posteriores (Hay y Morris, 1984).

Kotey (2005a), en el estudio realizado sobre una muestra de 595 pequeñas y medianas empresas, afirma que las metas de las pequeñas empresas están unidas o vinculadas a las metas particulares de los propietarios y, por lo tanto, son reflejo de sus necesidades personales, valores, estructuras de creencias y filosofía de los propietarios. Evidentemente, si los objetivos de las empresas familiares influyen en el desarrollo o planteamiento de los objetivos generales de la organización, la estrategia a largo plazo de la empresa se verá afectada por esta situación, así como las decisiones diarias que se tomen en la misma. Además, si existen accionistas externos, éstos serían escasos o minoritarios, lo que implicaría que las empresas familiares gocen de una gran independencia para la toma de decisiones.

En esta línea, Kets de Vries (1993) señala que si los gerentes familiares tienen una mayor independencia en sus acciones, les será más fácil enfatizar objetivos con una dimensión temporal centrada en el largo plazo, en menoscabo de los objetivos a corto plazo. Así pues, la empresa familiar se va a centrar en buscar una estabilidad en los mercados en detrimento de objetivos de crecimiento de su negocio (Daily y Dollinger, 1993).

En este punto hay que tener presentes varios aspectos adicionales. El hecho de que la empresa familiar no tenga una apuesta decidida por el crecimiento<sup>66</sup> se basa en el riesgo que conlleva para las mismas este tipo de decisiones, en cuanto a que existe una alta vinculación entre el patrimonio empresarial y familiar, con lo que las decisiones erróneas conllevan consecuencias altamente negativas para el bienestar de la familia (Daily y Dollinger, 1993; Kets de Vries, 1993; Kotey, 2005b).

Así pues, los miembros de una familia desarrollan lazos afectivos durante un largo período de tiempo, donde se crea un sentido de responsabilidad y lealtad en el núcleo familiar. Por lo tanto, y como consecuencia de la mayor responsabilidad y lealtad de los miembros de la familia en los negocios, éstos tienen una mayor implicación en las metas que persigue la organización. Esta situación toma más trascendencia debido a que el accionariado en la empresa familiar está muy concentrado (Daily y Dollinger, 1993; Kets de Vries, 1993), lo que facilita que éstos tenga una gran libertad en sus actuaciones.

El hecho de que las metas de las organizaciones familiares estén motivadas por las necesidades personales puede incidir en que el fundador esté más centrado en mantener el control y la propiedad de las mismas y, por tanto, en no buscar entre sus objetivos un crecimiento, que implicaría la búsqueda de recursos financieros y una pérdida de poder en la empresa (Kotey, 2005b).

---

<sup>66</sup> El crecimiento puede llevar implícito una entrada de capitales externos, ajenos a la familia, que conllevaría una pérdida de control sobre la organización del fundador/propietario, el cual no presenta una disposición favorable para ello.

La situación opuesta ocurriría en la empresa no familiar, es decir, en aquellos negocios donde la implicación familiar es mínima y los propietarios de la misma pueden estar más dispuestos al crecimiento, para lo cual recurren a recursos fuera de la organización. Ello explicaría dos situaciones: que las empresas familiares sean de menor tamaño medio que las no familiares y, en segundo término, derivado del primero, que las empresas familiares se focalicen más sobre metas de resultados, por lo que las primeras presentarían unos mejores ratios de rentabilidad.

En la anexo de este capítulo, mostramos un resumen de las principales aportaciones académicas a este campo de conocimiento. En dicha revisión, nos hemos centrado en aquellos trabajos que bien directa o indirectamente tratan de explicar la incidencia de la estructura de la propiedad en el rendimiento de la empresa, prestando especial interés en aquéllos que comparan los resultados de la empresa familiar frente a la no familiar.

### **2.1. DAILY Y DOLLINGER (1991; 1992 Y 1993).**

En estos tres trabajos, los autores analizan las diferencias entre empresas de menos de 500 trabajadores del sector industrial, siendo la base de estratificación el carácter familiar o no de las mismas.

Entre las diferencias que se resaltan en estos trabajos caben señalar la antigüedad, el tamaño, las estrategias y los sistemas de control (1991), rentabilidad (1992) y procesos de toma de decisión y estructura interna de la organización (1993).

Así pues, en rasgos generales, como conclusión conjunta de los tres trabajos, se obtiene que las empresas familiares son, por lo general, más jóvenes, de menor tamaño, menos formalizadas en los procesos y procedimientos de toma de decisiones y centradas en una estrategia defensiva, tomando como referencia la clasificación de Miler y Snow (1998).

## 2.2. AGRAWAL Y KNOEBER (1996).

Estos autores analizan los problemas de agencia entre los gerentes y accionistas de las organizaciones. No obstante, establecen diversos mecanismos que pueden mitigar o reducir dichos problemas. Para ello ponen de manifiesto la relación entre los mecanismos de control y el rendimiento de las empresas, empleando la *Q-Tobin*.

En este trabajo, los autores, emplean siete medidas de control sobre una muestra de 500 grandes empresas de Estados Unidos. Dichas medidas son: i) relativas a la propiedad, considerada esta por tres variables: dos de carácter interno o relativas a la propiedad (accionistas institucionales y/o accionistas mayoritarios) y la tercera de carácter externo (posibilidad de absorción o actividades de control corporativo), ii) mercado laboral y iii) externalización de los órganos de decisión y política de endeudamiento.

Tras analizar cada uno de los mecanismos de forma independiente, e ignorando la interdependencia entre las mismas, encuentran que los accionistas internos, la externalización de los órganos de decisión, la política de endeudamiento y las actividades de control corporativo están directa y positivamente relacionadas con el rendimiento de la empresa.

## 2.3. GALVE Y SALAS (1996).

Este trabajo se centra en la relación entre estructura de la propiedad y rendimiento, para el cual se centra en dos teorías complementarias: la Teoría de Agencia y la Teoría de Contratos.

El trabajo realizado sobre una muestra de 81 empresas cotizadas en el mercado de capitales español, grandes empresas, muestra que las organizaciones son sensibles a los costes de reforzar los contratos, lo que incide de forma negativa sobre las empresas no familiares.

## **2.4. WESTHEAD Y COWLING (1997).**

Este trabajo, es uno de los pioneros en nuestro objeto de estudio, compara el rendimiento entre las empresas familiares y no familiares de Reino Unido.

En el trabajo basado en técnicas univariantes, no se encuentran diferencias significativas entre los indicadores de rendimiento, medido éste como crecimiento en ventas, tamaño, productividad y rentabilidad, entre otros. A pesar de ello, detectan una serie de características de la empresa familiar que queremos resaltar de este trabajo, como son: la aversión al crecimiento, ya que pueden percibir el mismo como una pérdida de control sobre la empresa y la no homogeneidad de las empresas, que conduce a que las empresas familiares no busquen un indicador financiero para medir su resultado. En tal caso, este tendrá que ser un indicador complementario pero no excluyente.

## **2.5. GUDMUNDSON, HARTMAN Y TOWER (1999).**

El estudio realizado por estos autores trata de encontrar la relación entre estructura de la propiedad, cultura organizativa e innovación en las firmas de menor tamaño, concretamente en las más pequeñas. Para ello emplean la técnica de ANOVA y las regresiones múltiples, sobre una base de 89 pequeñas empresas. Proponen que la cultura empresarial de las empresas familiares fomenta la implantación de procesos innovadores, los cuales conducen al éxito empresarial, aunque matizan que son escasas las empresas de reducido tamaño, tanto familiares como no familiares que llevan a cabo este proceso. Los autores instan a las pequeñas empresas familiares a implantar procesos organizativos y actividades que promuevan el desarrollo de ideas y la puesta en marcha de las mismas, ya que ello incidirá en la generación de ventajas competitivas.

## **2.6. GÓMEZ-MEJÍAS, NUÑEZ-NICKEL Y GUTIERREZ (2001).**

Este trabajo se basa en el estudio de empresas españolas durante un horizonte temporal de veintisiete años (1966-1993). En dicho trabajo analizan el rendimiento y el riesgo soportado en los negocios en base a la composición de los miembros del Consejo de Administración.

Este estudio trata de relacionar el rendimiento de las empresas familiares y el riesgo comercial que las mismas presentan, bajo la óptica comparativa de las empresas no familiares.

Los resultados del trabajo demuestran que las empresas familiares presentan mayores riesgos y arrojan mayores rendimientos principalmente cuando, al menos, un miembro de la familia forma parte del Consejo de Administración. Por otro lado, el análisis realizado demuestra que aunque las empresas familiares presentan unos mayores costes de agencia, lo que ellos denominan costes de agencia extra, éstos pueden reducirse mediante el uso de mecanismos de supervisión adecuados.

## **2.7. MCCONAUGHY, MATTHEWS Y FIALKO (2001).**

Estos autores utilizan la Teoría de la Agencia para analizar el efecto del control familiar sobre el rendimiento de la empresa, la estructura de capital y el valor de la misma. Para ello toman en consideración variables tales como tamaño y propiedad.

El estudio, llevado a cabo sobre 219 empresas, sugiere que las empresas familiares poseen un mayor valor, operan más eficientemente y presentan unos menores niveles de endeudamiento.

## **2.8. SCHULZE, LUBATKIN, DINO Y BUCHHOLTZ (2001).**

El contenido de este trabajo trata de explorar el comportamiento oportunista de los propietarios, para lo cual utilizan un nuevo concepto incipiente en ese momento en el campo del estudio de la empresa familiar: el altruismo.

Así pues, los autores sostienen que en la empresa familiar surge un problema de agencia no tratado anteriormente, al que denominan altruismo, el cual, combinado con las amenazas externas, provenientes del mercado, provocan una ineficiencia en estas estructuras de negocio. En base a ello, los autores demuestran que las empresas familiares no eliminan los costes de agencia.

## **2.9. MUSTAKALLIO, AUTIO Y ZAHRA (2002).**

Estos autores analizan el Gobierno de la empresa familiar bajo dos postulados teóricos: la Teoría de Agencia<sup>67</sup>, con la que tratan de explicar el establecimiento de controles formales de Gobierno y, la Teoría de Capital Social<sup>68</sup>.

El estudio, realizado sobre una muestra de 192 empresas de Finlandia, demuestra que las empresas familiares pueden disminuir los problemas de agencia y, a su vez, que se mantenga la cohesión social de las relaciones familiares, favoreciendo, pues, al éxito de la empresa.

Así mismo, destacan, que un excesivo control de los gerentes puede ser contraproducente para la empresa, por lo que instan al establecimiento

---

<sup>67</sup> Defienden que este enfoque contribuye a mitigar los problemas de oportunismo, ya que existe una alineación entre principal y agentes, alineación de intereses que incidirá sobre la toma de decisiones estratégicas para que éstas sean de mejor calidad.

<sup>68</sup> Los autores argumentan que las relaciones entre propietarios y familia contribuyen a generar una visión compartida de la empresa, afectando positivamente, también, al proceso de toma de decisiones de calidad

formal de sistemas de control encaminados principalmente a reforzar la lealtad y la motivación de los mismos. Sin embargo, no descartan el establecimiento de sistemas informales de control encaminados a una mejora de las relaciones familiares.

## **2.10. REYES Y SACRISTÁN (2002).**

El trabajo se centra sobre empresas cotizadas en la Bolsa de Madrid, concretamente la muestra estaba compuesta por 126 empresas. Para los criterios de selección de las mismas se excluyeron las empresas financieras así como las de sectores energéticos, debido a que estas últimas tratan de sectores regulados por el Estado y, por lo tanto, presentan un comportamiento diferente al resto de las empresas en cuanto a su funcionamiento.

Dichas empresas se clasificaron en base a su carácter familiar y fueron segmentadas en base al grado de propiedad de la empresa en manos del núcleo familiar, mayoritario o minoritario y en base a la profesionalización del Consejo de Administración.

Los resultados del estudio muestran que el tamaño de las empresas se conforma como una variable diferenciadora entre ambos segmentos, siendo las familiares más pequeñas que las no familiares. Adicionalmente dentro del colectivo de las empresas familiares, se observa que aquéllas con participación mayoritaria de la familia son de mayor tamaño que las empresas familiares minoritarias, lo que puede justificarse por el hecho de los menores costes de agencia que las primeras soportan como consecuencia del menor conflicto de intereses.

Por último, resaltar el hecho de que no se encuentren diferencias en el comportamiento de las empresas familiares en base al grado de profesionalización de los órganos decisores, lo que vendría justificado en base



a lo establecido por los autores por el hecho de que las empresas coticen en Bolsa, donde el haber alcanzado un cierto tamaño haya condicionado que la gestión se podría haber profesionalizado, sometiéndose a la propia disciplina del mercado.

### **2.11. ANDERSON Y REEB (2003b).**

El trabajo realizado sobre 403 empresas estadounidenses trata de analizar si la estructura de la propiedad incide o no en la rentabilidad. Para ello, estos autores consideran que el tamaño (valor contable de la empresa entre total activo), oportunidades de crecimiento (gastos en I+D entre total activo) y endeudamiento (total deuda a largo plazo entre total activo) deben ser utilizadas como variables de control, siendo la variable explicativa el ROA (*Return on Assets*).

Los resultados del trabajo muestran que el rendimiento de las empresas familiares es mayor que las empresas no familiares, a pesar que se posicionan teóricamente en sentido contrario. Así mismo, obtienen que dentro del grupo de empresas familiares, la rentabilidad del negocio es mayor si dentro del Consejo de Administración hay implicado, de forma activa, al menos un miembro de la familia.

A pesar de los resultados obtenidos, los autores matizan que los niveles de rentabilidad se ven afectados por diferentes niveles de concentración de la propiedad en manos de la familia hasta alcanzar un determinado nivel o punto de inflexión donde se rompe la tendencia y, en consecuencia, el incremento de dicha concentración afecta negativamente a la rentabilidad.

## 2.12. CHRISMAN, CHUA Y LITZ (2004).

El estudio se centra en una muestra de 1.141 pequeñas empresas de Estados Unidos. Este trabajo se presenta como una continuación de los trabajos presentados por Schulze *et al.* (2001, 2003), en los cuales se estudiaban los problemas de agencias asociados a las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares, basados principalmente en el altruismo.

Los resultados obtenidos son sustancialmente diferentes a los de los trabajos reseñados, ya que aquéllos concluyen que, como consecuencia del altruismo, las empresas familiares pueden obtener mayores rendimientos, siempre y cuando se lleven a cabo mecanismos de control de costes y/o pago de incentivos, como por ejemplo la planificación estratégica.

Otro de los aspectos que ellos resaltan es el hecho de que la implicación familiar en los negocios puede hacer menguar los problemas de agencia, sobre todo en los negocios de menor tamaño, conclusión en línea a la propuesta por Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983).

## 2.13. CORBETTA Y SALVATO (2004).

En este trabajo, los autores hacen hincapié en un estudio previo realizado por Chrisman *et al.* (2004), según el cual identifican tres niveles o tipos de empresas familiares: i) aquellas en las que el socio fundador controla y tiene la propiedad del negocio, ii) las gestionadas y/o participadas por un consorcio de hermanos y primos y iii) aquéllas en las que coexisten tanto accionistas familiares como profesionales externos, es lo que denominan empresas familiares abiertas.

En base a este estudio, Corbetta y Salvato concluyen que las relaciones de agencia serán mayores en aquellas sociedades donde la dispersión de la

propiedad y/o control sea mayor, llegando al punto que éstas relaciones sean muy próximas o similares a las empresas no familiares.

En este sentido, establecen que en las empresas donde el socio fundador es poseedor de la propiedad y control de la empresa de forma exclusiva, es posible que no existan problemas derivados de agencia, consecuencia de la separación de la propiedad/control, comportamientos altruistas y discrepancias de objetivos entre socios minoritarios/mayoritarios.

#### **2.14. LEE (2004 Y 2006).**

En éstos trabajos, el autor señala como características únicas de la empresa familiar el alto nivel de confianza, compromiso y lealtad, frente a las no familiares. Estas variables otorgan a estas estructuras unas mejores utilidades que se traducirán en una mayor eficiencia y mayores ratios de rentabilidad (medida como margen neto, rentabilidad de los activos y rentabilidad de los fondos propios).

Los resultados muestran que las empresas familiares presentan unos mejores rendimientos, tanto a nivel financiero como operativo. Así mismo, establecen que, como consecuencia de la mejor eficiencia en costes, este tipo de estructuras promueve, también, unos mejores rendimientos que las empresas no familiares.

Por último, el autor propone la necesidad de replicar estos trabajos en empresas de reducido tamaño.

#### **2.15. DURÉNDEZ Y GARCÍA (2005).**

El trabajo se realiza sobre una muestra de 1.346 pequeñas y medianas empresas españolas divididas en dos submuestras: empresas familiares (71,62%) y empresas no familiares (28,38%).

La finalidad del estudio empírico es la de contrastar los diferentes rasgos económicos y financieros de ambas submuestras, para lo que se empleó las variables tamaño, rentabilidad, endeudamiento, antigüedad, formación del gerente y crecimiento económico.

Dicho trabajo se ha llevado a cabo teniendo en cuenta los sectores de actividad donde operan. Sectores que han sido definidos según el CNAE a un dígito (industrial, construcción y servicios).

Los resultados obtenidos demuestran que las empresas familiares son de menor dimensión que las empresas no familiares. Así mismo, las empresas familiares del sector industrial y de la construcción son más longevas y obtienen una mayor rentabilidad que las empresas no familiares. Finalmente, se obtienen evidencias de que las empresas familiares del sector industrial y servicios están gestionadas, en menor medida que las empresas no familiares, por gerentes con escasa formación universitaria.

## **2.16. KOTEY (2005a Y 2005b).**

En ambos trabajos el autor analiza las diferencias de comportamiento entre empresas familiares y no familiares, basándose para ello en el estudio de las pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos.

En este sentido, el primer trabajo trata de demostrar la relación entre los rendimientos y la estructura de propiedad entre ambos grupos de empresas, las cuales se han segregado en base al tamaño. Los resultados de este trabajo muestran que existen diferencias significativas entre ambos subgrupos, siendo más notables en aquellas empresas de menor tamaño, ya que a medida que el tamaño de las empresas familiares se incrementa se reduce el beneficio. Es por ello lo que los autores sostienen que dicha ventaja desaparece en las empresas familiares de tamaño medio, comportándose como las empresas no familiares en este caso.

El segundo trabajo, sobre una muestra de empresas de mayor dimensión, el autor vuelve a corroborar el primer estudio, no obstante la variable de segmentación es el tamaño, para la cual define tres: de 20 a 49 empleados, de 50 a 99 y 100 ó más trabajadores. Los resultados de este último vuelven a ratificar que las empresas familiares de menor tamaño son más eficientes que las no familiares y que a medida que la organización alcanza una mayor dimensión éstas diferencias desaparecen, alcanzando las mayores igualdades en aquellos negocios de al menos 100 trabajadores.

#### **2.17. GARCÍA-BORBOLLA, HERRERA, LARRÁN, SÁNCHEZ Y SUÁREZ (2006 Y 2007).**

Los trabajos de estos autores están encaminados al análisis de las diferencias de eficiencia entre las empresas familiares y no familiares. Para ello, parten de una muestra de 816 empresas consideradas como pequeñas y medianas, incluidas las microempresas.

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron tres indicadores, como subrogados de eficiencia, rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rentabilidad por margen. Los resultados que presentan afirman que no existen evidencias para asegurar que existan diferencias significativas de eficiencia entre las empresas familiares y no familiares.

#### **2.18. TSAI, HUNG, KUO Y KUO (2006).**

Este estudio se basa en una muestra de 304 empresas ubicadas en Taiwán, de las cuales sólo 63 pueden considerarse como familiares.

Dentro de las aportaciones de este trabajo, creemos necesario destacar dos. La primera hace referencia a la relación negativa entre el rendimiento de la empresa y su carácter familiar y, en segundo lugar, y más centrada en el marco teórico que soporta este tipo de estudios, concluyen con que la Teoría

de la Agencia es un buen enfoque para analizar los comportamientos de la empresa no familiar, pero inadecuado para las firmas de carácter familiar. A pesar de esta afirmación, los autores no justifican un marco alternativo ya que explícitamente manifiestan que no es objeto de estudio el análisis de los sistemas de control en las empresas familiares.

### **2.19. VILLALONGA Y AMIT (2006).**

Este estudio se ha centrado en las empresas de gran tamaño y reconocido prestigio. Así, los autores tratan de poner de manifiesto la relación entre propiedad, control y gerencia de la empresa familiar y el impacto que estas tienen sobre el valor de la misma. Por lo tanto, defienden que el valor de la empresa depende de cómo queden combinados estos tres parámetros.

Del análisis del trabajo podemos concluir una serie de aceleradores y frenos al valor de la empresa, donde destacaríamos la cantidad de control, insistiendo en que un exceso del mismo por parte de la familia está negativamente relacionado con el valor generado.

Otro de los aspectos a destacar es el hecho de que la estructura de la propiedad en sí no crea valor, ya que ésta deberá combinarse con los otros dos factores: control y gerencia de la familia.

### **2.20. KELLERMANN Y EDDLESTON (2007).**

El trabajo aquí planteado se centra en 232 empresas de Estados Unidos. La novedad principal del mismo consiste en el estudio del rendimiento de la empresa familiar bajo el enfoque de la Teoría de Conflictos.

Los autores definen dos tipos de conflictos: los cognitivos, asociados al conocimiento, y los de procesos, relacionados con la forma de actuar.

A pesar de las posibles connotaciones negativas atribuidas en la literatura al concepto de conflicto, ellos demuestran que una buena gestión de los mismos influye de forma positiva en el rendimiento de las empresas. Más concretamente, y dada la problemática específica de la empresa familiar, donde son muy latentes estos problemas derivados principalmente del trasvase generacional, el cual motiva la introducción de nuevos conocimientos y nuevas formas de actuación, los autores sostienen que los conflictos incrementan el rendimiento de la empresa familiar, sobre todo en la primera generación.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES.

Como puede apreciarse es a partir de principios de los años noventa cuando se produce la eclosión de trabajos empíricos sobre la empresa familiar y su incidencia en los niveles de eficiencia.

En estos trabajos se puede contrastar la falta de consenso sobre la relación de la variable propiedad familiar y eficiencia, motivado principalmente por la falta de consenso para catalogar la muestra como familiar y por la diversidad de indicadores utilizados como subrogados de la eficiencia.

De un estudio general de los trabajos se observa como los análisis de Daily y Dollinger (1992), Hamlyn (1994), Agrawar y Knoeber (1996), McConaughy *et al.* (2001), Mustakallio *et al.* (2002), Corbetta y Salvato (2004), Lee (2004), Duréndez y García (2005), Villalonga y Amit (2006) y Kellermanns y Eddleston (2007) apuntan a la existencia de una relación positiva de dependencia entre las variables estructura de la propiedad y niveles de rentabilidad. Sin embargo trabajos como los de Hayward (1992), Schulze *et al.* (2001), Gómez-Mejías *et al.* (2001) y Tsai *et al.* (2006) evidencian lo contrario. Por último, existe otra corriente de autores que afirman la no existencia de dependencia entre ambas variables (Galve y Salas,

1996; Westhead y Cowling, 1997, Chrisman *et al.*, 2004 y García-Borbolla *et al.*, 2006 y 2007).

Esta contradicción de resultados pueden deberse a los siguientes factores:

1. Falta de homogeneidad en la definición utilizada para clasificar a las empresas como familiares. Efectivamente la falta de homogeneidad en los criterios utilizados para definir a las empresas familiares provocan la falta de comparabilidad de los estudios existentes. En este sentido encontramos como, por ejemplo, para Daily y Dollinger (1991, 1992 y 1993) encuentran que las empresas familiares son más eficientes, siendo estas organizaciones medida a través de la variable control efectivo, mientras que para García-Borbolla *et al.* (2006 y 2009) no existe diferencias de eficiencia entre empresa familiar y no familiar, siendo el criterio de segregación usado la propiedad y control mayoritario, al menos un 50%, en manos de la familia.
2. Diferencias en las características de la muestra. En este caso hacemos referencia a:
  - a. diferentes tamaños muestrales, que abarca desde estudios con 81 empresas (Galve y Salas, 1996) hasta los otros que incluyen 1.464 negocios. (Schulze *et al.*, 2003).
  - b. población objeto de estudio, ya que los diferentes trabajos enfocan sus resultados a distintos sectores de actividad, en este caso encontramos que los trabajos de Daily y Dollinger (1991) y Westhead y Cowling (1997) se centran en el sector industrial, Gómez-Mejías *et al.* (2001) en empresas de comunicación y García-Borbolla *et al.* (2006 y 2009) segregan las empresas en el sector industrial, construcción y servicios.



- c. tamaño de las empresas, los diferentes estudios han sido aplicados a empresas de muy diferentes tamaños. Así pues, los diferentes trabajos han sido enfocados a empresas que cotizan en bolsa (Galve y Salas, 1996 y Reyes y Sacristán, 2001), empresas de gran tamaño (Agrawal y Knoeber, 1996; Anderson y Reeb, 2003 y Lee 2004 y 2006) y empresas de reducida dimensión (Daily y Dollinger, 1991, 1992 y 1993; Gudmundson *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*, 2004; Duréndez y García, 2005; Kotey, 2005a y 2005b; García- Borbolla *et al.*, 2006, 2007 y 2009; entre otros).
  - d. otros factores relacionados con la muestra, como por ejemplo i) a la ubicación de las empresas objeto de estudio, es decir, si el estudio se ubica en empresas de corte anglosajón (Daily y Dollinger, 1991, 1992 y 1993; Agrawal y Knoeber, 1996; Westhead y Cowling, 1997; Schulze *et al.*, 2001; entre otros) o europea (Galve y Salas, 1991; Gómez-Mejías *et al.*, 2001; Reyes y Sacristán, 2002, Corbetta y Salvato, 2004; Duréndez y García, 2005; entre otros) y ii) a las diferencias temporales de los trabajos, en este sentido encontramos que trabajos como Gudmundson *et al.* (1999), Schulze *et al.* (2001), Mustakallio *et al.* (2001), entre otros, analizan las empresas en un momento estático del tiempo, otros como Gómez-Mejías *et al.* (2001), Anderson y Reeb (2003b); Lee (2006), Tsai *et al.* (2006), entre otros, usan horizontes temporales más largos.
3. Subrogados de eficiencia, otras de las diferencias que ocasionan discrepancias de resultados es la medida de eficiencia utilizada. Efectivamente han sido múltiples los indicadores empleados, entre los que destacan los siguientes: crecimiento en ventas (Daily y Dollinger, 1992; Hayward, 1992; Hamlyn, 1994), crecimiento en margen neto (Daily y Dollinger, 1992), el ratio *book to market*

*equity* (McConaughy *et al.*, 2001), el ROA (Anderson y Reeb, 2003), resultado por ventas (Tsai *et al.*, 2006), rentabilidad económica, financiera y margen (García- Borbolla *et al.*, 2006, 2007 y 2009), entre otros.

4. Metodología. Por último, las técnicas utilizadas hacen que los resultados también puedan estar sesgados. En este sentido se detectan múltiples técnicas empleadas que van desde los descriptivos (Galve y Salas, 1996; Westhead y Cowling, 1997, Schulze *et al.*, 2001; Kotey, 2005a; García- Borbolla *et al.*, 2006; Tsai *et al.*, 2006, Lee, 2006; entre otros) hasta otras técnicas más complejas como el análisis *cluster* (Schulze *et al.*, 2001; Chrisman *et al.*, 2004) o análisis de componentes principales (García- Borbolla *et al.*, 2006), entre otras.

## Capítulo 4

Anexo.



Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Daily y Dollinger	1991	<i>Harris' Industrial Directory.</i>	104	Empresas con menos de 500 trabajadores, del sector industrial de Indiana y con un volumen de facturación inferior a 30 millones de dólares.	No consta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentran diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares, en cuanto a la antigüedad de la empresa, el tamaño, la estrategia y los sistemas de control internos. Así pues, las empresas familiares son de menor antigüedad y tamaño, utilizan menos los sistemas formales de control interno y su estrategia está orientada a la <i>defender</i>.</li> </ul>
Daily y Dollinger	1992	No consta.	No consta.	Empresas con menos de 500 trabajadores, del sector industrial de Indiana y con un volumen de facturación inferior a 30 millones de dólares.	No consta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas familiares son más propensas a lograr mayores rendimientos que las empresas no familiares. Para ello se centran en el ratio crecimiento en ventas y margen neto.</li> </ul>
Hayward	1992	No consta.	No consta.	No consta.	No consta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diferencial de crecimiento de ventas de las empresas familiares se debe a la ineficiencia de este tipo de negocios, motivadas por el hecho que los miembros que la componen tienen un <i>status</i> familiar.</li> </ul>
Hamlyn	1994	No consta.	No consta.	No consta.	No consta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentra que las empresas familiares que cotizan en bolsa presentan menores índices de crecimiento en ventas, empleo y productividad que las empresas no familiares.</li> </ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características De la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Agrawal y Knoeber	1996	<i>Sorber magazine's annual (1987), Disclosure CD-Rom &amp; Compustat.</i>	400	No consta (empresas de gran tamaño).	Regresión Tobin's Q.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación positiva entre el rendimiento y la estructura de la propiedad.</li> <li>• Existe relación entre el rendimiento y la externalización del equipo de dirección, mayor endeudamiento financiero y mayor control corporativo de las actividades.</li> </ul>
Galve y Salas	1996	Elaboración propia.	81	Empresas españolas no financieras que cotizan en bolsa.	Descriptivos, Regresión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas familiares son más pequeñas que las no familiares.</li> <li>• No se encuentran diferencias de eficiencia entre las empresas familiares y no familiares.</li> </ul>
Westhead y Cowling	1997	Elaboración propia a partir de <i>Dun and Bradstreet.</i>	905	Empresas no cotizadas del sector industrial.	Descriptivos (análisis univariante).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existen diferencias de eficiencia entre las empresas familiares y no familiares.</li> </ul>
Gudmundson, Hartman y Tower	1999	Elaboración propia.	86	Empresas del sector industrial y servicios con más de 25 trabajadores y menos de 250.	Descriptivos, ANOVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No encuentran diferencias en la orientación estratégica entre las empresas familiares y no familiares.</li> </ul>
Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz	2001	Elaboración propia.	1.376	Ventas medias inferior a 36 millones de dólares, 182 empleados y 49 años de antigüedad.	Descriptivos, análisis cluster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la empresa familiar no se eliminan los costes de agencia, derivados del altruismo y las amenazas del “<i>self-control</i>”.</li> </ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Gómez-Mejías, Nuñez-Nickel, Gutierrez	2001	Elaboración propia a partir de los Recursos de Empresas periódicas y la Guía General de Medios.	276	Empresas de comunicación durante el período 1966-1993.	Descriptivos, Regresión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El carácter familiar hace que el efecto riesgo y desempleo sobre la variable rotación de los directivos sea mínima, por lo que éstas inciden en la relación de agencia.</li> <li>• Por otro lado, este estudio sugiere que los lazos familiares entre el principal y gerente pueden incrementar los costes de agencia, si bien éstos pueden limitarse mediante la inclusión de mecanismos de control dentro de las empresas familiares.</li> </ul>
McConaughy, Matthews, Fialko	2001	Compustat.	219	No se especifica.	Descriptivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas familiares presentan unas mayores expectativas de crecimiento de beneficio futuros (<i>ratio book to market equity</i>), operan más eficientemente y tienen un menor endeudamiento que las no familiares.</li> </ul>
Mustakallio, Autio y Zahra	2002	Elaboración propia a partir del <i>Family Business Network Finland</i> .	192	Empresas familiares cuyos miembros estén representados en el CEO de la misma. Se requiere una antigüedad mínima de cinco años.	Descriptivos, correlaciones y regresiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas familiares pueden reducir los problemas de agencia relativos a la separación de propiedad y control y, al mismo tiempo, mantener la cohesión familiar.</li> <li>• El control de los equipos de dirección no mejora la lealtad o compromiso de los miembros de la familia hacia las decisiones de la dirección.</li> <li>• Las empresas familiares deben esforzarse más en mejorar los sistemas informales, con el objeto de mejorar las relaciones familiares.</li> </ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Reyes y Sacristán	2002	CNMV y DICI. (1992-1999).	126 empresas, de las cuales 33 son familiares.	Grandes sociedades que cotizan en la Bolsa de Madrid.	Descriptivos, regresiones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el estudio realizado sólo encuentran diferencias en el tamaño. En este sentido establecen que el tamaño medio de la empresa familiar es inferior al de la empresa no familiar. Destacar, con respecto a las diferencias detectadas que dentro de las empresas familiares, el tamaño también varía en función de si la participación de la familia en el capital es mayoritario o no.</li></ul>
Anderson y Reeb	2003	Standard & Poors 500 (1992-1999).	403	Empresas del sector industrial, donde las empresas familiares representan el 72% de la muestra.	Descriptivos, correlación, regresión.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas familiares, en base al ROA, presentan mejores rendimientos que las empresas no familiares.</li><li>• Las empresas familiares pueden reducir los problemas de agencia sin que impliquen pérdidas en la eficiencia en el proceso de toma de decisión.</li></ul>
Schulze, Lubatkin y Dino	2003	Elaboración propia.	1464	Ventas medias del conjunto de empresas 36 millones de dólares, 182 empleados y 49 años de antigüedad.	Descriptivos, regresión.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los CEO de las empresas familiares estarán más dispuestos a utilizar deuda externa cuando la propiedad se concentre en un solo dueño o bien cuando ésta esté en manos de muchos dueños (por ejemplo, consorcio de primos) mientras que si la propiedad recae a partes relativamente iguales (por ejemplo, sociedad de hermanos), éstos estarán menos dispuestos a recurrir al endeudamiento.</li></ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares  
Fuente: Elaboración propia.



Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Chrisman, Chua y Linz	2004	No consta.	1141	Empresas de reducido tamaño de Estados Unidos.	Descriptivos, Análisis <i>cluster</i> , regresión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas familiares y no familiares presentan similares rendimientos.</li> <li>Las empresas familiares pueden presentar mayores costes de agencia que las empresas no familiares, no obstante la implantación de sistema de control de costes pueden hacer que las empresas familiares sean más eficiente que las no familiares.</li> </ul>
Corbetta y Salvato	2004	No consta.	No consta.	No consta.	Análisis Cualitativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partiendo del estudio realizado por Christman <i>et al.</i> (2004), los autores establecen diferentes niveles de impacto de la costes de agencia en función de si la empresa está participada/gestionada por el socio fundador de forma única o si la propiedad/control recae sobre un consorcio de hermanos o primos o, por último, si se trata de empresas familiares “abiertas”. Así pues, los autores establecen que a medida que la propiedad/control se va dispersando los conflictos de agencia se pueden ir incrementando.</li> </ul>
Lee	2004	<i>Standard &amp; Poor 500 and Fortune 500.</i>	150	Identifica a las empresas familiares atendiendo a tres medidas: 1) control familiar de la propiedad, 2) dirección activa de la familia y, 3) implicación en la generación en la empresa.	Descriptivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La rentabilidad de las empresas familiares es superior al de las empresas no familiares.</li> <li>Las empresas familiares tienden a mejorar la eficiencia en costes y así obtener mayores ratios de inversión.</li> </ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Duréndez y García	2005	SABI.	1.346	Pequeñas y Medianas empresas españolas.	Regresión logística mediante el Método de Wald.	<ul style="list-style-type: none"><li>• En el trabajo se hace un estudio comparativo entre empresas familiares frente a las no familiares, clasificadas en función del sector (industrial, construcción y servicios). Las conclusiones obtenidas son las siguientes:<ul style="list-style-type: none"><li>- se confirma un menor tamaño en las empresas familiares en todos los sectores considerados.</li><li>- la formación del gerente es inferior en las empresas del sector industrial y servicios.</li><li>- se encuentran diferencias en antigüedad y eficiencia en las empresas familiares del sector industrial y construcción, obteniéndose una dirección positiva en el caso de la eficiencia y negativa para la edad.</li></ul></li></ul>
Kotey	2005a	Business Longitudinal Survey.	595	Pequeñas y medianas empresas; 233 no familiares y 362 familiares.	Descriptivos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas familiares son más reacias al crecimiento.</li><li>• Las pequeñas empresas familiares presentan mejores resultados que las no familiares, aunque esta situación desaparece en las de tamaño medio.</li><li>• Las empresas medianas familiares exportan menos que sus homólogas no familiares.</li></ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares.  
Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Kotey	2005b	<i>Business Longitudinal Survey.</i>	914	Pequeñas y medianas empresas; 441 no familiares y 473 familiares.	ANOVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las diferencias de rendimiento entre empresa familiar y no familiar son más notables en las de menor tamaño, si bien a medida que aumenta su tamaño empiezan a converger dichas diferencias.</li> <li>Para las empresas familiares de al menos 100 trabajadores, los beneficios en margen y la eficiencia en activo empiezan a disminuir.</li> </ul>
García-Borbolla, Herrera, Larrán y Sánchez	2006	Elaboración propia.	816	Pequeñas y medianas empresas de Andalucía.	Descriptivos, regresión, análisis de componentes principales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se encuentran diferencias significativas en la rentabilidad de las empresas familiares frente a las no familiares.</li> <li>No se encuentran diferencias significativas en cuanto a la orientación estratégica de ambos subgrupos muestrales.</li> </ul>
Lee	2006	<i>Standard &amp; Poor 500.</i>	403	Utiliza la misma muestra que en el trabajo de Anderson y Reeb (2003b) si bien, el horizonte temporal abarca desde 1992 a 2002.	Descriptivos, regresión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas familiares presentan mejores rendimientos, principalmente cuando el socio fundador está implicado en la dirección de la misma.</li> <li>Las empresas familiares presentan unos indicadores mayores de estabilidad en el empleo con independencia que el mercado se encuentre en un período de recesión.</li> </ul>
Tsai, Hung, Kuo y Kuo	2006	<i>Taiwán Economic Journal Database.</i>	304	La muestra abarca el período de 1998 a 2002.	Descriptivos, regresiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los resultados por ventas en las empresas familiares son menores que en las empresas no familiares.</li> </ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Autores	Año	Base de Datos	Tamaño muestral	Características de la muestra	Metodología de análisis	Principales resultados
Villalonga y Amit	2006	<i>Fortune 500.</i>	52.787 accionistas procedentes de 2.808 empresas.	Empresas del sector industrial español. La muestra abarca el periodo de 1994 a 2000.	Descriptivos, regresión.	<ul style="list-style-type: none"><li>Las empresas familiares crean valor sólo cuando el fundador interviene en el Consejo de Administración de la misma o cuando éste es empleado del negocio. Cuando se transfiere el negocio o los descendientes forman parte del Consejo de Administración, el valor de la empresa se destruye.</li><li>Los costes de agencia en las empresas no familiares son más elevados en comparación con las empresas familiares en las que el fundador interviene en el CEO, sin embargo cuando son los descendientes los que componen el Consejo, los costes se incrementan siendo incluso superiores a los de las empresas no familiares.</li></ul>
García Borbolla, Herrera, Larrán, Sánchez y Suárez	2007	Elaboración propia.	765	Microempresas, pequeñas y medianas empresas de Andalucía.	Descriptivos.	<ul style="list-style-type: none"><li>No encuentran diferencias significativas en los niveles de eficiencia entre las empresas familiares y no familiares, por lo que las variables propiedad familiar y eficiencia son independientes.</li></ul>
Kellermanns y Eddleston	2007	Elaboración propia.	232	No consta.	Descriptivos, regresión.	<ul style="list-style-type: none"><li>Las empresas familiares van incrementado su rendimiento como consecuencia de la gestión de conflictos.</li></ul>

Anexo capítulo 4: Estudios sobre diferencias entre empresas familiares y no familiares  
Fuente: Elaboración propia.

## Tercera Parte

Investigación empírica.



## Capítulo 5

Metodología.





## 1. INTRODUCCIÓN.

Tras los planteamientos teóricos expuestos en los capítulos anteriores, se hace necesario un adecuado contraste empírico de los mismos. Sin un adecuado conocimiento del marco donde se analicen las diferencias entre las empresas familiares y no familiares, se hace difícil entender el por qué de las diferencias, si las hubiere.

Tradicionalmente los estudios sobre la diferencia de eficiencia entre empresas familiares y no familiares se han sustentado sobre muestras de grandes empresas ya que la información es más fácilmente accesible y está disponible. Como consecuencia, las diversas investigaciones se han centrado en técnicas de recogida de información derivadas de las bases de datos disponibles a las cuales se la ha aplicado fundamentalmente el análisis de ratios.

En los últimos años ha existido un auge creciente de estudios centrados en pequeñas y medianas empresas y más concretamente en el ámbito de la empresa familiar. A pesar de ello, siguen siendo los trabajos relativos a la sucesión los que más investigaciones ocupan, dejando a un lado estudios centrados en la eficiencia y en sus factores explicativos. Es por ello que entendemos que nuestro trabajo puede ser novedoso dado que confronta las pequeñas y medianas empresas y su estructura de propiedad, y la eficiencia de dichas empresas<sup>69</sup>.

## 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

El objetivo básico de la presente tesis doctoral es la constatación, o rechazo, de la existencia de diferencias de eficiencia entre las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares, así como determinar, en el caso de que las hubiera, qué factores inciden en las mismas. Todo lo anterior no puede establecerse sin conocer de forma exhaustiva el marco en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas y, especialmente, las particularidades que presentan las familiares.

Así, el objetivo del presente capítulo no es otro que conocer la realidad donde se mueven las pequeñas y medianas empresas con el fin de establecer y

---

<sup>69</sup> Es necesario manifestar que las principales diferencias de la presente Tesis Doctoral con respecto a otros trabajos previos publicados son los siguientes:

- i) ampliación el horizonte temporal objeto de estudio, donde se ha pasado de analizar el período 2001/2002 al relativo a los ejercicios económicos de 2001/2007, ambos inclusive
- ii) delimitación del concepto de empresa familiar, ya que se han incluido las cuatro variables definidas en el capítulo segundo (propiedad familiar, control familiar, implicación familiar en el negocio y transferencia generacional) en lugar de la única considerada inicialmente: propiedad familiar, e
- iii) inclusión en el estudio de variables no contempladas, principalmente variables de corte estratégico, como por ejemplo orientación y perfil estratégico, posición tecnológica, etc.

analizar hipótesis coherentes con la realidad socioeconómica en la que se desenvuelven.

Adicionalmente, el objetivo último que subyace en este planteamiento es el procurar establecer recomendaciones que permitan a las pequeñas y medianas empresas, en general, y las empresas familiares, en particular, explotar todo su potencial económico a fin de que puedan superar los límites que puedan presentar su desarrollo y crecimiento. Como manifiesta Gonzalo (1999, p. 241) *“la Economía, y las ciencias de tipo económico deben poder ser contrastados, pero la labor más genuina del científico está en proponer teorías y modelos de comportamiento de la realidad, que nos sirvan para entenderla mejor”*.

Para analizar este proceso hemos realizado un cuestionario, que desarrollamos posteriormente, a partir del cual hemos obtenido información tanto cuantitativa como cualitativa de todos los aspectos relativos a las organizaciones analizadas.

### 3. DISEÑO DE LA MUESTRA.

#### 3.1. ESTUDIO DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.

Nuestra población objetivo está constituida por las empresas situadas en Andalucía. Como una primera aproximación entendemos que podemos definir tal población a través de las empresas censadas por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE) en el Directorio Central de Empresas (en adelante DIRCE). El DIRCE lo viene desarrollando el INE desde 1989, y hasta la actualidad dispone información relativa de más de tres millones de unidades de negocio, así como de las unidades locales donde éstas desarrollan sus actividades.

Es en el INE donde podemos encontrar la mejor justificación sobre el alcance e importancia de este directorio de empresas, referencia obligada

para cualquier investigación de corte económico. En su página *web* se recoge que *"El Directorio Central de Empresas reúne, en un sistema de información único a todas las empresas españolas, así como a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional y su objetivo básico es hacer posible la realización de encuestas económicas por muestreo, pues, evidentemente, una unidad no podrá ser seleccionada en una encuesta si no figura reseñada en el directorio, debidamente actualizado, del que se selecciona. Es pues una pieza clave, columna vertebral de cualquier investigación por muestreo"*. Para ésto el sistema debe estar debidamente actualizado y las unidades deben figurar con datos fiables de identificación, localización y clasificación por actividad y tamaño. Se trata de la herramienta de infraestructura clave que permite desarrollar y coordinar todas las investigaciones dirigidas a las unidades estadísticas de producción.

Por último, hemos centrado nuestra población objetivo en Andalucía dado, que como ya hemos puesto de manifiesto, es nuestro ámbito geográfico, y ello nos permitirá entender mejor los resultados obtenidos, en el contexto económico en el que suceden.

### 3.2. ELECCIÓN DE LA MUESTRA POBLACIONAL.

La muestra se ha circunscrito a la población andaluza, para lo cual se ha partido de la muestra obtenida para el estudio que fue llevado a cabo por el grupo de trabajo de las Universidades de Sevilla y Cádiz, denominado "Eficiencia y situación económica y financiera de las Pyme en Andalucía", el cual fue coordinado por los Doctores Manuel Larrán Jorge y Joaquina Laffarga Briones, para el Instituto de Fomento de Andalucía (IFA)<sup>70</sup>. Dicho trabajo cuenta como precedente otros anteriores, concretamente el realizado a nivel nacional, "Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de la Pyme en España" (AECA, 2002).

---

<sup>70</sup> Actualmente Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)

Al igual que en trabajo de AECA (2002), la muestra original se ha dividido en dos sentidos, por tamaño y sector. La primera variable de división, tamaño, se midió a través del subrogado número de empleados, considerando para ello tres grupos: menos de diez trabajadores, de diez a cincuenta empleados y, por último, más de cincuenta empleados (AECA, 2002). La decisión que motivó la inclusión de las empresas de menos de 10 trabajadores, se justifica en el hecho de que tales empresas representan casi un 80% de la realidad andaluza y por ofrecer una visión diferente a la de otros trabajos existentes, donde se obvia este tipo de empresas, por lo que un estudio global de la pequeña y mediana empresa en Andalucía pasa, inexorablemente, por considerar empresas de reducido número de empleados.

La segunda variable de clasificación tomada en consideración fue el sector de actividad, para ello se hizo uso de la clasificación de actividades empresariales a través del código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) a un dígito, obtenido de los tres sectores básicos de actividad: Industrial, Construcción y Servicios.

El tipo de muestreo utilizado fue el aleatorio estratificado para poblaciones finitas. La característica fundamental de este tipo de muestreo es la posibilidad de obtener muestras aleatorias simples dentro de cada estrato, donde la muestra total es la unión de todas las muestras.

Los tamaños poblaciones se obtuvieron del DIRCE, que proporciona el INE. En la tabla 5.1 se puede observar la distribución del tejido empresarial español, donde se aprecia un dominio predominante de las microempresas<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> Como ya se apuntaba en el capítulo segundo, el estudio de las microempresas se justificaba por la importancia que poseen éstos negocios en el tejido empresarial, que avala los datos ofrecidos por DIRCE.

Estratos	Inferior a 10 Trabajadores	Entre 10 y 49 trabajadores	Entre 50 y 250 trabajadores	Total
Datos Absolutos	2.973.857	163.825	23.798	3.161.480
Datos porcentuales	94,07%	5,18%	0,75%	100%

Tabla 5.1: Datos Poblacionales para la Pyme de España por tamaño.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DIRCE 2007.

Atendiendo al segundo criterio de distribución poblacional en la siguiente tabla (tabla 5.2) se muestran los datos del número de Pymes por sector de actividad, donde se aprecia la mayor concentración en el sector servicios (78,18%).

Estratos	Industrial	Construcción	Servicios	Total
Datos absolutos	241.618	448.223	2.471.639	3.161.480
Datos porcentuales	7,64%	14,18%	78,18%	100,00%

Tabla 5.2: Datos Poblacionales para la Pyme de España por sectores.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DIRCE 2007.

Dado que nuestro objeto de estudio son las organizaciones de Andalucía, hemos procedido a analizar los datos poblaciones del tejido empresarial andaluz, que se ha estratificado siguiendo las mismas variables que para el caso español, esto es, por número de trabajadores y sectores de actividad (tablas 5.3 y 5.4). Podemos observar las mismas consideraciones que para la población anterior, esto es, se produce una mayor concentración en las empresas de menor dimensión y en el sector de actividad Servicios.

Estratos	Inferior a 10 trabajadores	Entre 10 y 49 trabajadores	Entre 50 y 250 trabajadores	Total
Datos absolutos	459.171	26.948	433	486.552
Datos porcentuales	94,37%	5,54%	0,09%	100%

Tabla 5.3: Datos Poblacionales para la Pyme de Andalucía por tamaño.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DIRCE 2007.

Estratos	Industrial	Construcción	Servicios	Total
Datos absolutos	33.204	57.971	395.377	486.552
Datos porcentuales	6,82%	11,91%	81,26%	100%

Tabla 5.4: Datos Poblacionales para la Pyme de Andalucía por sectores.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de DIRCE 2007.

Para realizar este muestreo se ha utilizado adicionalmente la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). SABI es una base de datos elaborada por la empresa INFORMA S.A., la cual esta constituida por más de 190.000 empresas, obtenidas mediante compras masivas en los diferentes Registros Mercantiles. Este hecho nos permite asimilarla a una subpoblación obtenida de manera aleatoria a partir de la población original.

El grado de cobertura de SABI sobre DIRCE es muy elevado. Si utilizamos la variable número de empresas y la cifra de ventas, SABI, de forma global, dispone del 34% de empresas existentes en España, que a su vez recogen el 63% del total de las ventas. Si lo analizamos por sectores de actividad dispone del 43% del número de empresas y del 75% de ventas, para el sector industrial; construcción, 29% del número de empresas y del 48% de ventas; y, servicios, 32% del número de empresas y del 59% ventas. Además de contar con un volumen elevado de empresas, SABI permite segmentar la muestra en empresas rentables o no rentables y asociar a cada uno de los casos a otras variables económico-financieras.

La elección de SABI fue motivada por las siguientes consideraciones:

- SABI se puede considerar una submuestra representativa de la población DIRCE, por lo que cualquier estudio que se realice sobre ella es representativo de la realidad empresarial.
- SABI nos permite acceder a la información contable, con unos mínimos requisitos de credibilidad y, además, la homogeneidad de formato que presenta facilita la comparación de los datos.
- Submuestrear la base de datos SABI para la selección de las empresas a las que se les iba a suministrar el cuestionario nos aseguraba disponer, para cada empresa estudiada, de dos fuentes diferentes de información: información de corte cualitativa proporcionada por las propias empresas e información de corte cuantitativo, emanada de la base de datos<sup>72</sup>.

El tamaño de la muestra, necesaria para asegurar la representatividad y la precisión de las estimaciones, como suma de los tamaños muestrales en cada estrato, viene condicionado por el tipo de estudio que pretendemos realizar. Como ocurre en la mayoría de los estudios prácticos, las pruebas y contrastes que se pretenden llevar a cabo son elevadas, y las distintas pruebas requieren distintos tamaños muestrales. Por ello, como es habitual, se utilizó como criterio para determinar el tamaño muestral el control del margen de error máximo en la estimación de una proporción simple, bajo el supuesto más desfavorable de mayor dispersión, o proporción de éxito igual al 50%.

El criterio para determinar el tamaño muestral se establece para que la muestra sea representativa dentro de cada estrato por actividad y tamaño. A partir de los datos poblacionales, se construyeron teóricamente varias situaciones muestrales donde se fija un nivel de confianza al 95% y se hacen

---

<sup>72</sup> En este punto es necesario señalar que a través del cuestionario se recababa también información de corte cualitativo. Dicha información resultaba de gran importancia teniendo en cuenta que estas empresas no están obligadas a mostrarla públicamente. Hacemos referencia a aspectos relativos a la formación del gerente, sexo del director, estructura de la plantilla, etc.



variar distintos errores de desviaciones porcentuales en la estimación del parámetro de la proporción. La distribución de los posibles tamaños muestrales que se plantearon se representa en la tabla 5.5.

Estratos Poblacionales		Precisión Puntos Porcentuales por Estrato					
		5%	6%	7%	8%	9%	10%
Industrial	Nº Trabajadores < 10	379	265	195	150	119	96
	$10 \leq$ Nº Trabajadores < 50	350	250	187	145	116	94
	$50 \leq$ Nº Trabajadores < 250	223	178	144	118	97	82
Construcción	Nº Trabajadores < 10	380	265	195	150	119	96
	$10 \leq$ Nº Trabajadores < 50	358	254	189	146	116	95
	$50 \leq$ Nº Trabajadores < 250	258	199	157	126	103	86
Servicios	Nº Trabajadores < 10	384	267	196	150	119	97
	$10 \leq$ Nº Trabajadores < 50	370	260	193	148	118	96
	$50 \leq$ Nº Trabajadores < 250	300	223	172	136	110	90
Tamaño Muestral Total		3002	2161	1628	1269	1017	832

Tabla 5.5: Tipo de muestras para un nivel de confianza del 95% por estrato.

Los errores porcentuales indicados son los cometidos en cada estrato para los tamaños muestrales tabulados. La primera columna nos informa de todos los tamaños muestrales necesarios para fijar un error máximo de cinco puntos porcentuales en cada estrato a un 95% de nivel de confianza. Para cada una estas posibles muestras teóricas calculamos el error global para el tamaño muestral total, donde el error total es función del error cometido en cada estrato y del tamaño de cada estrato. La información viene dada en la tabla 5.6.

Tamaños muestrales	3002	2161	1628	1269	1017	832
Error Porcentual Global %	5,70	6,84	7,98	9,13	10,25	11,35

Tabla 5.6: Errores porcentuales globales a un nivel de Confianza del 95%.

El procedimiento fue fijar el error en el estrato y posteriormente calcular el error en la muestra global. Se observa que el error global no dista

excesivamente del error cometido dentro de los estratos. El ligero aumento de este error está asociado al elevado número de estratos y a las diferencias en los tamaños poblacionales entre los mismos. Debido a que el objetivo de los diversos estudios planteados obliga a no eliminar ninguno de los estratos, decidimos fijar la representatividad por estrato.

Debido a una mayor fiabilidad de los datos y a disponer de una infraestructura adecuada cedida por el IFA, el tipo de encuesta que elegimos fue la cumplimentación del cuestionario por un encuestador que acudía a la empresa una vez concertada previamente la entrevista. Los encuestadores estuvieron distribuidos por las ocho provincias andaluzas asociados a distintos sectores de población. Este hecho obligó en la práctica a distribuir la muestra por afijación proporcional a las provincias andaluzas como se observa en la tabla 5.7.

Distribución muestral por provincias	Posibles Errores Porcentuales					
	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Almería	253	183	138	109	89	73
Cádiz	379	275	208	162	132	110
Córdoba	348	251	192	150	121	101
Granada	325	235	178	139	112	93
Huelva	166	123	92	75	60	49
Jaén	251	182	137	108	87	73
Málaga	598	429	326	254	204	167
Sevilla	716	519	393	308	249	204
Muestra total	3.036	2.197	1.664	1.305	1.054	870

Tabla 5.7: Distribución por provincias de las posibles muestras.

Con la entrevista personal se buscaba obtener el menor error posible, buscando alcanzar el mayor tamaño muestral planteado, es decir, 3.036 empresas. No obstante, el procedimiento de la encuesta conllevó en la práctica a una serie de dificultades técnicas que hicieron que el número de

respuestas a la muestra inicial de 3.036 empresas quedase como se refleja en la tabla 5.8.

Estratos	Inferior a 10 trabajadores	Entre 10 y 49 Trabajadores	Entre 50 y 250 trabajadores	Total
Industrial	108	137	99	344
Construcción	70	90	56	216
Servicio	77	110	69	256
Total	255	337	224	816

Tabla 5.8: Tamaños muestrales obtenidos.

Como podemos observar en la tabla 5.8, los valores muestrales obtenidos se asemejan significativamente al muestreo teórico dado para un 10% de error porcentual con un 95% de confianza (tabla 5.7). Calculando nuevamente los errores por estratos para la distribución muestral obtenida llegamos a la información recogida en la tabla 5.9.

Estratos Poblacionales		Error porcentual por estrato
Industrial	menos de 10 trabajadores	9,83 %
	entre 10 y 50 trabajadores	7,79 %
	más de 50 trabajadores	9,54 %
Construcción	menos de 10 trabajadores	11,78 %
	entre 10 y 50 trabajadores	10,07 %
	más de 50 trabajadores	13,13 %
Servicios	menos de 10 trabajadores	11,23 %
	entre 10 y 50 trabajadores	9,33 %
	entre 50 y 250 trabajadores	11,58 %

Tabla 5.9: Errores porcentuales finales por estratos a un nivel de confianza del 95%.

Analizando las causas por las cuales no se consiguió obtener información de un mayor número de empresas encontramos explicación en el alto coste temporal. Aunque en un principio se pensó que las unidades muestrales

tendrían el tiempo necesario para adquirir la información requerida a las empresas, la realidad mostró que el número de variables en el cuestionario y la situación geográfica de algunas empresas condujo a consumir más tiempo del que estimamos para la obtención de los datos. Este motivo propició una reducción notable del número de empresas que fueron encuestadas. No obstante, la disminución de la muestra inicial de 3.036 empresas a 816 se produjo de forma proporcional en los estratos y el resultado final fue que de una precisión deseada de cinco puntos porcentuales sobre la que se planteó teóricamente, se pasó a una precisión de 14,7 puntos porcentuales y en ambos casos a un 95% de nivel de confianza.

Los niveles de precisión anteriormente descritos están calculados para nueve estratos poblacionales. Si disminuimos el número de estratos a partir de combinar o fundir los existentes, los niveles de precisión global aumentan.

Recalculando los errores para estas agrupaciones, obtenemos las tablas 5.10, para el tamaño, y la 5.11, para el sector de actividad.

Nº de Empleados	Inferior a 10 trabajadores	Entre 10 y 49 trabajadores	Entre 50 y 250 trabajadores
Error Porcentual	6,27	5,15	6,52

Tabla 5.10: Errores porcentuales por tamaño a un nivel de confianza del 95%.

Actividad	Industrial	Construcción	Servicio
Error Porcentual	5,29	6,67	6,15

Tabla 5.11: Errores porcentuales por actividad a un nivel de confianza del 95%.

Con respecto a la primera aproximación de la muestra obtenida quisiéramos concluir destacando que si utilizamos la muestra para obtener conclusiones que dependan sólo del tipo de actividad o tamaño, los errores por estratos claramente han disminuido, y en la práctica esto fue lo que se utilizó para el contraste de las hipótesis que posteriormente analizaremos. De

igual forma, considerando la muestra conjunta representativa sólo para estratos marginales, observamos que el error global muestral es de 8,40 puntos porcentuales en los estratos dados sólo por el tamaño y de 7,28 puntos porcentuales en los estratos dados sólo por actividad, en ambos casos con un nivel de confianza del 95%.

A continuación, ya que nuestro objeto de estudio se centra en pequeñas y medianas empresas familiares frente a las no familiares, hemos procedido a dividir la muestra según ésta variable. Dentro del grupo familiar hemos realizado una diferenciación en función de si la unidad familiar propietaria interviene de forma activa en la toma de decisiones relativas al funcionamiento/organización de la empresa, ya sea porque forme parte del consejo de administración o porque ostente cargo de alta dirección en la empresa. De tal forma la muestra quedaría subdivida de la siguiente forma (tabla 5.12).

Sector	Nº trabajadores	Empresa no familiar	Empresa familiar	Total
Industrial	Inferior a 10	28	80	108
	Entre 10 y 49	45	92	137
	Entre 50 y 250	30	69	99
Construcción	Inferior a 10	28	42	70
	Entre 10 y 49	24	66	90
	Entre 50 y 250	13	43	56
Servicios	Inferior a 10	29	48	77
	Entre 10 y 49	29	81	110
	Entre 50 y 250	23	46	69
Total		249	567	816

Tabla 5.12: Distribución muestral por sector/tamaño/carácter familiar.

La muestra se compuso inicialmente por 816 empresas de las cuales 249 son de carácter no familiar. Esta proporción está en línea con los datos nacionales, ya que según el Instituto de Empresa familiar, el 65% de empresas españolas son de carácter familiar.

Finalmente, destacar que durante el año 2006 se llevo a cabo, desde la Universidad de Cádiz, un proceso de actualización de la información de los cuestionarios donde nos pusimos nuevamente en contacto, en esta ocasión por vía telefónica, con los gerentes/directores generales de cada una de las empresas que previamente habían participado en la investigación. El objetivo fue doble: actualizar la información y recopilar otros datos necesario para definir a la empresa familiar y que no se habían considerados en la primera fase. Derivado de dicho proceso de actualización la muestra se redujo hasta 422 pequeñas y medianas empresas. A pesar de que la muestra descendió en casi un 50% hay que resaltar que el error muestral, para un nivel de confianza del 95%, se disminuyó al 4,8% (tablas 5.13 y 5.14). Esta situación queda explicada por el hecho de que en el trabajo se realiza un análisis agregado de todas las provincias de Andalucía, y no de forma estratificada, como en los estudios previos, situación ésta que provoca que los errores muestrales disminuyan.

MARGEN DE ERROR	5,0%
TAMAÑO DE LA POBLACION	486.552
TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 95%=	384
TAMAÑO DE LA MUESTRA PARA NC 97%=	470
Método Muestreo aleatorio estratificado	
$n = \frac{1 + e^2 \cdot (N - 1)}{k^2 \cdot (\sum_{h=1}^L W_h \cdot p_h \cdot q_h)} \cdot \frac{1}{N}$	

Tabla 5.13: Cálculo del tamaño muestral.

ERROR PARA 95% DE NC	4,8%
ERROR PARA 97% DE NC	5,3%
$e = \sqrt{\frac{k^2 \cdot p \cdot q}{n}}$	

Tabla 5.14: Cálculo el error para muestras infinitas.

### 3.3. EL CUESTIONARIO: DISEÑO, REALIZACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

El proceso de recogida de información se realizó a través de un cuestionario (anexo capítulo 5) que fue remitido a las empresas ubicadas en Andalucía y que cumplían con los requisitos necesarios para ser catalogadas como microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Previamente a la realización de los cuestionarios, y para validar el mismo, se impartió un curso a los encuestadores en las ciudades de Sevilla y Granada durante el mes de febrero de 2003. Asimismo, para homogeneizar los criterios en el proceso de recogida de información se elaboró una guía del cuestionario en la que se explicaba cada bloque de preguntas y se aclaraban aquellos conceptos que podían dar lugar a interpretaciones dispares, lo que garantiza, además, la homogeneidad en el sentido de las respuestas.

Una vez determinada la muestra y validado el cuestionario, se suministraron los cuestionarios a 1.160 pequeñas y medianas empresas andaluzas entre marzo y octubre de 2003.

Del total de entrevistas válidas, esto es, 816, un 74,14%, fue realizado por las Unidades Territoriales de Empleo Desarrollo Local y Tecnológico dependientes del IFA y el 25,86% restantes, fueron completadas por una empresa privada.

Quisiéramos insistir en una particularidad que diferencia nuestro estudio de otros análisis previos sobre pequeñas y medianas empresas; la importancia de que sean entrevistadores formados previamente los que realizaron la tarea de recogida de información a través de cuestionarios, dada la alta calidad de las respuestas que se espera obtener de este modo. El hecho de que sea una persona especializada la que se persone en la empresa y rellene el cuestionario a tenor de las respuestas del gerente de la misma incide en la

alta respuesta que esperamos obtener y en que los cuestionarios queden cubiertos en su totalidad.

El cuestionario se estructura en seis bloques. En el primero se solicitan datos generales de la empresas, concretamente, datos referentes a la forma jurídica, origen del negocio, antigüedad de la empresa, sector de actividad, participación mayoritaria familiar o pública en el negocio, sexo y formación del director general/gerente, distribución porcentual de la plantilla, programas de integración social y volumen de ventas, así como los mercados de destinos de los productos.

En la segunda parte se tratan aspectos del entorno competitivo del negocio. En este sentido se han introducido cuestiones relativas a las características del sector de actividad en el que opera la empresa. Es por ello que se ha preguntado por el grado de innovación en procesos y/o productos en el sector, grado de concentración de los competidores y la percepción que el director general/gerente posee sobre su situación con respecto a la competencia.

El tercer bloque versa sobre aspectos de dirección. En esta línea se han planteado cuestiones relativas a las alianzas y acuerdos de cooperación con otras empresas, a la existencia o no de plan estratégico y su dimensión temporal, a los factores percibidos por el director general/gerente como importantes para el desarrollo y éxito de su empresa, a la estructura organizativa del negocio, a la composición de la cartera de productos, a las innovaciones realizadas, tanto en la gestión como en los productos/servicios y a las políticas de recursos humanos.

En la cuarta parte del cuestionario se han tratado diferentes aspectos relativos a la financiación. Para ello se han introducido ítems referidos al número de entidades bancarias con las que la empresa trabaja, duración de la relación de las empresas con las entidades bancarias, adecuación de las



necesidades financieras de la empresa a lo ofrecido por las entidades, utilización de sistemas de gestión económico-financiera avanzados, a los plazos medios de cobro a clientes, pagos a proveedores y almacenamiento de existencias y a la obtención o no de subvenciones.

La parte quinta de la encuesta trata de dar respuesta a la posición tecnológica de la empresa y a los sistemas de calidad. En relación con la medición de la tecnología se han diferenciado las siguientes posiciones:

- Fuerte: la empresa desarrolla internamente la tecnología con el fin de utilizarla y obtener un mejor posicionamiento que la competencia.
- Buena: cuando la tecnología es adquirida o usada por la empresa con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
- Sostenible: en este caso hablamos de empresas que poseen una tecnología similar a la del resto del sector y solamente realizan nuevas inversiones cuando comprueban que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil: la empresa percibe que la competencia posee una tecnología más eficiente o moderna que la suya.

En este apartado, también se ha preguntado por la certificación de calidad, la marca de los productos y el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación.

Por último, la sexta parte del cuestionario hace referencia a los sistemas de información. En este punto se han tratado aspectos sobre la elaboración de informes internos para la gestión, así como la periodicidad en los que estos son emitidos, sobre las necesidades de información de la empresa, sobre los sistemas de cálculo del coste de los productos/servicios, el uso de la información económica-financiera de la empresa y sobre las inversiones realizadas en los equipos y sistemas informáticos.

Posteriormente, y sobre la base del cuestionario inicial, entre septiembre y febrero del 2007 nos pusimos en contacto, por vía telefónica, con los gerentes de las empresas que habían participado en la primera fase de la realización del estudio, con un doble objetivo:

- actualizar la información disponible, con lo cual lográbamos obtener series temporales mayores (hasta el 2007 inclusive) y,
- recoger información acerca el carácter familiar de las empresas, no considerado en el estudio inicial.

En éste segundo proceso de recogida de información, se incluyeron determinados ítems necesarios para poder catalogar a la empresa como familiar o no en base al criterio propuesto en nuestro estudio. Concretamente, el cuestionario inicial fue ampliado con las siguientes cuestiones:

- ¿Poseen los miembros de la familia la propiedad mayoritaria, más del 50%, del negocio?
- ¿Está el Consejo de Administración u órgano de decisión de la empresa formado de forma mayoritaria, más del 50%, por los miembros de la familia?
- ¿Intervienen los familiares de forma activa en la gestión de la empresa?
- Con independencia que los miembros de la familia intervengan activamente en la gestión ¿Está profesionalizada la dirección de la empresa, es decir, existen gestores externos a la familia?
- En caso de que una de las dos anteriores sean afirmativas ¿Se ha realizado o se tiene intención de realizar el relevo del negocio a la siguiente generación?
- ¿Percibe el negocio como familiar?<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> En el caso de percepción nos hemos encontrado con gerentes que, a pesar de haber respondido a las cuestiones anteriores en sentido negativo, percibían su empresa como familiar debido al grado de afinidad de los fundadores. En este estudio hemos optado por considerarlas como empresas no familiares de acuerdo con la definición propuesta en el segundo capítulo, aun cuando habría que poner de manifiesto que ésta sería una línea de investigación interesante para llevarla a cabo en estudios posteriores.

Los datos obtenidos tanto de SABI como de la encuesta efectuada a las pequeñas y medianas empresas se volcaron en una base de datos de la cual obtuvimos una serie de variables para contrastar nuestras hipótesis. En ciertas variables, los datos obtenidos han necesitado una serie de comprobaciones a fin de verificar que las variables utilizadas cumplieran los requisitos exigidos para poder aplicar ciertas técnicas estadísticas.

Al conjunto de observaciones disponibles se aplicó como filtro la exigencia de que los fondos propios de la empresa debían ser positivos. De igual manera, como se detallará posteriormente, en aquellas variables que, por definición, han de ser positivas se eliminaron las observaciones que presentaban valores negativos.

## 4. METODOLOGÍA.

### 4.1. INTRODUCCIÓN.

La metodología que hemos utilizado en este estudio va a depender de la fase en la que nos encontremos, ya que el trabajo ha sido estructurado en dos etapas claramente diferenciadas.

En un primer estadio pretendemos analizar las características particulares y peculiares de la pequeña y mediana empresa familiar andaluza frente a la no familiar. Para ello utilizaremos el análisis descriptivo con toda la información disponible, ya sea de corte cuantitativo o cualitativo. Este análisis descriptivo nos permitirá una primera aproximación a la realidad con la que pretendemos contrastar nuestras hipótesis.

El análisis descriptivo, y en especial las correlaciones, nos permitirán determinar si existen relaciones lineales entre variables<sup>74</sup>, aun cuando hay que tener presente que puede llegar a ser precipitado extraer conclusiones exclusivas a partir de correlaciones. Así un coeficiente de correlación alto puede implicar causalidad, y dos variables pueden estar linealmente relacionadas, incluso muy relacionadas, sin que una sea causa lineal de la otra. Además, hemos de considerar que la no existencia de correlación entre dos variables indica, simplemente, que no hay relación lineal entre ellas, pero existen otras posibles relaciones no lineales que habrá que considerar.

Una vez conocida la realidad de nuestro tejido empresarial, y más concretamente las características fundamentales de la empresa familiar andaluza, el segundo nivel será identificar si existen diferencias significativas entre pequeñas y medianas empresas en base a la estructura de propiedad, es decir, entre familiares y no familiares. El objetivo fundamental de esta etapa será determinar la existencia de diferencias de eficiencia entre ambos subgrupos de la muestra, sin embargo, a pesar de ser éste el objetivo de la presente tesis doctoral, indagaremos también otro tipo de diferencias que han sido recogidas en la literatura académica (tamaño, antigüedad, etc.). Todas ellas quedaran formuladas el último apartado, dedicado al planteamiento de las hipótesis.

#### 4.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

Inicialmente, el método de contraste indicado parece ser, en el caso donde la naturaleza continua de las variables así lo permita, el Análisis de la Varianza (ANOVA), para determinar si existe igualdad de medias entre las diferentes submuestras analizadas. No obstante, no en todos los casos las

---

<sup>74</sup> Nosotros hemos empleado con carácter general el coeficiente de correlación de *Pearson*, pero en aquellos casos en el que las variables son ordinales y/o incumplen el supuesto de normalidad se ha utilizado el coeficiente de correlación de *Spearman*. Ambos estadísticos tienen la misma interpretación, esto es, el coeficiente de correlación toma valores entre -1 (una relación negativa perfecta) y 1 (una relación positiva perfecta), donde un valor cercano a 0 indica que no existe relación lineal entre las variables consideradas.

variables continuas cumplieran los requisitos para poder aplicar esta técnica ya que el ANOVA requiere que se cumplan dos hipótesis iniciales, la normalidad de las submuestras y la homogeneidad de las varianzas de las submuestras. A pesar de la importancia de la normalidad de las variables, el requisito que nunca debe incumplirse es el segundo, esto es la homogeneidad de las varianzas. Para comprobar este indicador entre las submuestra se empleo el estadístico de *Levene*, que informa que existe la homogeneidad requerida si supera el 0.05 ó el 0.01, en función del nivel de significatividad que consideremos oportuno. En caso contrario, los resultados del ANOVA no pueden considerarse concluyentes.

Por todo lo anterior, se ha optado por el contraste de las hipótesis mediante tablas de contingencias donde las variables continuas se han dividido en terciles para poder aplicar dichas tablas, esto es, se divide el total de las observaciones, ordenadas en orden creciente, en tres partes iguales.

En el caso concreto de la rentabilidad, y como posteriormente se analizará, hemos optado por calcular un vector multicriterio que englobe los diferentes ratios seleccionados: rentabilidad económica, rentabilidad financiera y, por último, rentabilidad por margen. Para ello se ha utilizado la técnica de Componentes Principales. El método de Componentes Principales es un método de reducción de la dimensión de un conjunto de datos multivariantes considerados predictores óptimos del conjunto de datos iniciales.

Lógicamente, antes de poder emplear esta técnica se comprobó la existencia de una relación entre las variables, ya que en caso de carencia de ésta no tendrá sentido la reducción de datos y, por lo tanto, se hace necesario considerar de forma aislada cada uno de los subrogados de eficiencia.

Una vez aplicado el método pudimos obtener una clasificación global de empresas de éxito reducido en un solo indicador. Con dicho indicador

obtendremos un análisis global de la eficiencia de las empresas, ya que éste recoge las ponderaciones de cada una de ellas. Además, y como consecuencia lógica, este nuevo indicador debe ser más válido que el considerar las variables de forma independiente, puesto que en caso contrario tampoco tiene sentido su uso.

Por último, dado el carácter continuo de la variable, hemos dividido las empresas en eficientes e ineficientes. Para ello hemos considerado la media global de la muestra, y a las empresa cuyo valor sea superior a la media global resultado del vector unicriterio se han considerado como empresas eficientes y en caso contrario ineficientes.

Hay que tener presente que cuando intentamos medir la relación entre las variables categóricas se utilizaron las tablas de contingencia, pero respetando las categorías que tenía definida cada variable. Las tablas de contingencia determinan, a través del valor que alcanza el estadístico de la  $\chi^2$ , si existe una relación entre las dos variables que componen la tabla, al nivel de significación habitual<sup>75</sup>. En aquellos casos donde la tabla de contingencia arroja un valor estadísticamente significativo se añadió el valor de la *Tau b de Kendall*, a fin de contrastar si la relación entre las variables era significativamente lineal, ya fuese en orden directo o inverso<sup>76</sup>.

Es necesario indicar que en aquellos casos donde siendo significativa la relación entre dos variables, medida través de la  $\chi^2$ , no es significativa la *Tau de Kendall* simplemente nos informa de que, efectivamente, existe relación entre las variables consideradas, pero dicha relación no es lineal.

Para reforzar los estadísticos de la *Chi-cuadrado* y la *Tau b de Kendall* se ha aplicado un test no paramétrico, concretamente la prueba *U de Mann-*

---

<sup>75</sup> Al 1 ó al 5%.

<sup>76</sup> La *Tau de Kendall* toma valores entre -1 y 1, siendo indicativa, al nivel de significatividad considerado, del grado de correlación lineal existente entre dos variables categóricas.

*Whitney*. Dicha prueba es definida como una prueba alternativa sobre diferencias de medias cuando no se cumplen los supuestos de normalidad y homocedasticidad de las variables, o cuando no es apropiado utilizar la prueba de comparación de medias debido a que el nivel de medida de los datos es ordinal.

## 5. DEFINICIÓN DE VARIABLES.

### 5.1. RENTABILIDAD COMO SUBROGADO DE LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.

Para la incorporación de la variable eficiencia se ha seguido el criterio, ampliamente consensuado en la literatura, de utilizar medidas relacionadas con la rentabilidad (AECA, 2002). De esta manera, se pretende recoger la capacidad de la empresa para generar resultados a partir de la adecuada aplicación en la actividad empresarial de una serie de recursos (González *et al.*, 2002). La rentabilidad, así definida, se constituye como una variable esencial para la supervivencia a largo plazo de la organización que determina de manera directa su propia capacidad competitiva. Siguiendo la proposición de Hayward (1992) y Westhead y Cowling (1997), se ha optado por no usar una única medida de eficiencia, con la intención de captar desigualdades reales de desempeño, y no simplemente diferencias “contextuales” o “de muestra” (Westhead y Cowling, 1997: p. 31). De esta manera, y con la intención de captar toda la posible variabilidad de la eficiencia de las empresas de la muestra, se han considerado las tres dimensiones de rentabilidad definidas en el trabajo de AECA (2002):

1. Rentabilidad económica o de la inversión, para la medida de la eficiencia del sistema productivo de la empresa. Esta variable relaciona un concepto de resultado, antes de intereses, con el total de los capitales empleados, sin tener en cuenta la financiación u origen de los recursos (propios o ajenos). Representará, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la totalidad de la inversión de la empresa.

2. Rentabilidad financiera, en la que se enfrenta un concepto de resultado, normalmente el resultado del ejercicio, antes o después de impuestos, con los fondos propios de la empresa, en lo que constituye la verdadera rentabilidad para el accionista, esto es, la tasa con que se remunera a los recursos propios de la empresa.
3. Margen de explotación, el cual relaciona el resultado de explotación que la empresa obtiene en un ejercicio determinado con los ingresos de explotación alcanzados en el mismo.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad Económica} &= \frac{\text{Resultado Explotación} + \text{Ingresos financieros}}{\text{Total Activo}} \times 100 \\ \text{Rentabilidad Financiera} &= \frac{\text{Resultado Ejercicio}}{\text{Fondos Propios}} \times 100 \\ \text{Margen de Explotación} &= \frac{\text{Resultado Explotación}}{\text{Ingresos de Explotación}} \times 100 \end{aligned}$$

Tabla 5.15: Definición de variables de rentabilidad.

Una vez definidas las variables de eficiencia, nuestra siguiente inquietud fue establecer un criterio correcto para determinar la rentabilidad, habida cuenta que la hipótesis principal que deseamos contrastar es la existencia de diferencias de eficiencia entre empresas en función a su estructura de propiedad.

En general, los trabajos empíricos sobre eficiencia han tomado un único criterio a la hora de determinar la eficiencia, lo cual ha provocado que encontremos múltiples conclusiones para el mismo planteamiento de diferencial de eficiencia.



Lo que proponemos en este trabajo es obtener un vector multicriterio de rentabilidad. A nuestro juicio, la ventaja más importante de aplicar un único indicador es recoger los pesos de cada uno de los índices anteriores. Así pues, una nueva conceptualización de rentabilidad empresarial según un indicador que contemple los tres conceptos de rentabilidad podría darnos una mejor clasificación de las empresas atendiendo a los valores alcanzados por esta nueva variable evitando criterios discrecionales a la hora de solventar discrepancias para los casos que obtengamos diferentes niveles de eficiencia en base al ratio utilizado<sup>77</sup>.

Esta técnica, utilizada normalmente para definir el tamaño empresarial (Osteryoung *et al.*, 1995; Forsaith y Hall, 2001; Cardone y Cazorla, 2001), ha sido desarrollada para estudiar las diferencias de eficiencia entre empresa familiar y no familiar (García-Borbolla, *et al.* 2006) y a través de la cual nos va a permitir reducir un conjunto de variables subrogadas de la rentabilidad (rentabilidad económica, margen y rentabilidad financiera) a un componente capaz de explicar dicha variable, de forma que la variabilidad total de la información original sea recogida en dicha variable.

Dado que no pretendemos estudiar la evolución temporal de las variables, sino que lo que nos mueve es explicar el efecto que determinados factores ejercen en la rentabilidad, se decidió utilizar como criterio calcular el promedio de las distintas rentabilidades en el período 2001-2007.

En este sentido Fernández *et al.* (1996) sostienen que el empleo de cifras medias alisa la serie y corrige posibles efectos coyunturales. Del mismo modo, González *et al.* (2000) argumentan que la utilización de variables en términos agregados también elimina la discrecionalidad que los criterios contables alternativos puedan producir en las cifras contables.

---

<sup>77</sup> Creemos necesario arbitrar un criterio que pudiera ordenar las Pymes en base a la eficiencia. Entendemos que dicho criterio debería recoger la importancia de los diferentes componentes, esto es rentabilidad económica, financiera y por margen, por lo que se ha planteado para ello un análisis de reducción de factores mediante la técnica de componentes principales.

No obstante, se hace necesario, en una primera etapa, justificar estadísticamente a través de un estudio de correlaciones, la idoneidad de la reducción de datos a una única dimensión, comprobando para ello la existencia de una relación entre dichas variables.

Observando los parámetros de la siguiente tabla (tabla 5.16), y como suele ser habitual en variables económicas, existe una ligera asimetría hacia la derecha, la cual es más evidente en el caso de la variable rentabilidad económica y por margen de explotación. Es importante observar a partir del coeficiente de variación que existe mucha dispersión entre el conjunto total de empresas, pudiéndose deber a que la muestra aglutina distintos sectores, tamaños y antigüedades.

		Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	Rentabilidad por margen
N	Válidos	421	421	421
	Perdidos	1	1	1
Media		0,0550	0,1854	0,0237
Mediana		0,0484	0,1072	0,0155
Desv. típ.		0,05908	0,98320	0,06509
Mínimo		-0,22	-02,18	-0,53
Máximo		0,44	018,15	0,82

Tabla 5.16: Análisis descriptivos de los subrogados de eficiencia.

Los coeficientes de correlación de *Pearson*, más fiables en el caso de normalidad, y de *Spearman*, en un caso más general, muestran una dirección parecida y revelan una correlación positiva entre las variables (tablas 5.17 y 5.18).

		Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	Rentabilidad por margen
Rentabilidad económica	Correlación de Pearson	1		
	Sig. (bilateral)	.		
	N	421		
Rentabilidad financiera	Correlación de Pearson	0,047	1	
	Sig. (bilateral)	0,332	.	
	N	421	421	
Rentabilidad por margen	Correlación de Pearson	0,416(**)	0,027	1
	Sig. (bilateral)	0,000	0,582	.
	N	421	421	421
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Tabla 5.17: Coeficientes de correlación de *Pearson*.

		Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera	Rentabilidad por margen
Rentabilidad económica	Coefficiente de correlación	1,000		
	Sig. (bilateral)	.		
	N	421		
Rentabilidad financiera	Coefficiente de correlación	0,519(**)	1,000	
	Sig. (bilateral)	0,000	.	
	N	421	421	
Rentabilidad por margen	Coefficiente de correlación	0,637(**)	0,474(**)	1,000
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	.
	N	421	421	421
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Tabla 5.18: Coeficientes de correlación de *Spearman*.

La certeza de asociación positiva entre las tres variables hace posible plantearse una técnica de reducción de la dimensión que permita estudiar con mayor profundidad las dimensiones subyacentes que “generan” el concepto de

rentabilidad. La técnica elegida ha sido el Análisis de Componentes Principales, ya definida anteriormente.

El método de componentes principales es un método de reducción de la dimensión de un conjunto de datos multivariante. Dada una colección de variables obtenemos un nuevo conjunto de variables definidas a partir de combinaciones de las anteriores y que matemáticamente son los predictores óptimos lineales del conjunto inicial de datos. Las nuevas variables se obtienen a partir de proyectar los puntos muestrales sobre las direcciones vectoriales que mejor expliquen la variabilidad total de los datos originales. Para un conjunto de datos  $n$ -dimensional se obtienen  $n$  componentes principales. Cada una de estas componentes explica una parte de la variabilidad total de los datos iniciales permitiendo una ordenación de más a menos explicativas. Seleccionar tantas componentes en función del porcentaje de variabilidad que explican nos ayuda a reducir la dimensión. Las nuevas variables no son observadas directamente, por tanto deben interpretarse como dimensiones explicativas subyacentes.

Las hipótesis iniciales para la obtención de las componentes principales no son restrictivas. La interpretación estadística es más rica asumiendo la normalidad de las variables en estudio, pero esta condición no es en absoluto necesaria debido a que dicha técnica se desarrolla desde un punto de vista geométrico.

A partir del *software* estadístico SPSS 11.5, obtuvimos la siguiente información (tabla 5.19):

Nº de componente	Autovalor	Porcentaje de la varianza	Porcentaje acumulado
1	1,422	47,407	47.407
2	0,994	33,132	80,539
3	0,584	19,461	100,00

Tabla 5.19: Análisis de componentes principales.

El porcentaje muestra que la primera componente explica casi el 48% de la variabilidad de la muestra. La segunda componente, menor en explicación, podría también ser considerada en el estudio como una fuente de variación a tener en cuenta, y la tercera componente no aporta excesiva información y puede ser eliminada.

Reducimos así la dimensión en dos factores, cuyos pesos se muestran a continuación (tabla 5.20):

	Componente 1	Componente 2
Rentabilidad económica	0,839	-0,062
Rentabilidad financiera	0,147	0,989
Rentabilidad por margen	0,835	-0,112
Componente 1 = 0,839 Rentabilidad económica + 0,147 Rentabilidad financiera + 0,835 Rentabilidad por margen		
Componente 2 = - 0,062 Rentabilidad económica + 0,989 Rentabilidad financiera - 0,112 Rentabilidad por margen		
Medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin: Valor 0,503		
Prueba de esfericidad de Bartlett: sig. 0,000		

Tabla 5.20: Reducción de factores. Tabla de ponderaciones.

Los coeficientes de ponderación de la primera componente son todos positivos y de similar peso o importancia, en comparación con la segunda componente. Por tanto, valores altos en las tres variables iniciales corresponderán a valores altos en la primera componente principal. Esta primera componente nos clasificará en empresas rentables, con valores altos en las tres rentabilidades, y menos rentables, con valores ponderados bajos en las tres variables<sup>78</sup>. Por lo tanto, podemos hablar que la primera componente es una componente de tamaño, esto es, del tamaño de la Rentabilidad de las empresas.

<sup>78</sup> Es conveniente hacer énfasis en que la primera componente principal es el mejor predictor lineal de una sola dimensión de los datos originales, con lo cual no existe otra combinación lineal de las variables originales que explique mejor la variabilidad total de las observaciones.

Dado que nuestro objetivo final del presente trabajo es clasificar a las empresas en función de su nivel de rentabilidad según una serie de factores que condicionan dicha variable, decidimos tener en cuenta sólo la componente de tamaño de la rentabilidad, argumentando que para considerar una empresa como rentable las tres variables deben estar correlacionadas alta y positivamente. No obstante, sería interesante, de igual forma, profundizar en determinar los factores reales que influyen en la componente de forma.

Una vez obtenido el vector multicriterio de rentabilidad a emplear y dado el carácter continuo de la variable, ésta fue recodificada de forma que aquellas empresas cuyo valor de rentabilidad fuera superior a la media se consideraría como eficientes, mientras que aquellas empresas cuyo valor fuera inferior a la media serían catalogadas como ineficientes.

## 5.2. EL TAMAÑO.

En general, los trabajos empíricos sobre las diferencias de eficiencia se han realizado en función del tamaño. No obstante, a pesar de la gran variedad de criterios que se han encontrado para medir el tamaño, la variable número de empleados ha sido la más utilizada para este tipo de estudios.

Así pues, las empresas utilizadas en las muestras de trabajos empíricos han sido clasificadas por tamaños en función del número de trabajadores (Ocaña et al., 1994; Illueca y Pastor, 1996; AECA, 2002; Rubio y Aragón, 2005; García Borbolla *et al.* 2006 y 2007, entre otros), en función de la cifra de Activo (Berger y Udell, 1995) u otro tipo de indicador como la cifra de ventas (Rubio y Aragón, 2002).

Nosotros hemos seguido las recomendaciones de Cardone y Casasola (2004), según las cuales para el desarrollo de un análisis de corte econométrico en el cual se incluya la variable tamaño la mejor opción sería guiarse de forma exclusiva por el número de empleados.

A pesar de ello, y atendiendo a las recomendaciones Osteryoung *et al.* (1995), Forsaith y Hall (2001) y Giner (2005), entre otros, quienes establecen que el factor tamaño debe medirse por variables complementarias al número de trabajadores, dado que pueden existir otros factores relacionados con la dimensión organizativa que dado el carácter simplista de la variable “número de empleados” no se pongan de manifiesto, hemos realizado un estudio complementario utilizando para el factor tamaño el activo total, ingresos de explotación y número de empleados para, a través de un vector multicriterio (Cardone y Casasola, 2002 y 2004), establecer un factor que recoja las ponderaciones de los tres componentes. Para ello se ha aplicado la técnica de análisis factorial por componentes principales, donde el vector obtenido,  $Z_1 = 0,887 \text{ número de empleados} + 0,947 \text{ total activo} + 0,958 \text{ ingresos de explotación}$ , explica el 86,67% de la varianza. Una vez realizado el estudio se ha categorizado la variable en terciles, para obtener tamaño micro, el pequeño y el mediano. Posteriormente se han contrastado las diferentes hipótesis planteadas con el nuevo factor obtenido. Los resultados obtenidos no muestran diferencias con respecto a la variable inicialmente planteada, número de trabajadores.

### 5.3. SECTOR DE ACTIVIDAD.

Para definir el sector de actividad se ha dividido según el código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) a un dígito, donde la variable toma valor 1 para el sector industrial, 2 para el de la construcción y 3 para servicios. La introducción de la variable se justifica por el hecho de que mezclar los sectores de actividad podría distorsionar los resultados. Así pues, lo que se pretende es medir las características estructurales bajo las cuales se desarrolla la competencia entre empresas.

#### 5.4. ESTRUCTURA FINANCIERA.

La correcta estructura financiera es un determinante fundamental para la supervivencia a medio y largo plazo de las empresas.

Asimismo, la estructura financiera de las empresas familiares está determinada, en parte, por la propia naturaleza de éstas y las restricciones que a su configuración imponen sus gestores.

##### 5.4.1. EL ENDEUDAMIENTO.

El endeudamiento se midió de la forma tradicional, como la proporción de recursos ajenos sobre el total pasivo y patrimonio neto.

$$\text{Endeudamiento (L)} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Recursos Totales}} \times 100$$

##### 5.4.2. EL COSTE DEL CAPITAL DE LOS RECURSOS AJENOS.

Otra de las variables fundamentales en nuestro del estudio es el coste de capital de los recursos ajenos.

Para determinar el coste financiero de los recursos ajenos de las empresas partimos de los valores contables establecidas en SABI. De esta forma dicha variable ha sido calculada de la siguiente forma:

$$\text{Coste de la Financiación Ajena} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Recursos Ajenos}} \times 100$$



En el uso de las variables contables para determinar el coste financiero hay que tener en cuenta que la partida gastos financieros recoge los importes de todos los gastos asociados a la financiación de la empresa.

## 5.6. EDAD.

Uno de los problemas en esta variable ha sido el de establecer las categorías para poder estudiar la edad de las empresas, dificultad que se ha puesto de manifiesto en diversos estudios analizados (Hollander y Elman, 1988, Ward, 1988; McGivern, 1989; Neubauer y Lank, 1998).

Para establecer los intervalos de edad se ha partido del modelo propuesto por Ward (1988) para las empresas familiares. Dicho modelo se fundamenta en el ciclo de vida de las organizaciones para poder categorizar en base a múltiples parámetros (antigüedad del negocio, edad de los fundadores, etc.). A través de estas variables se definen tres etapas en la vida de una empresa: la inicial, la intermedia y la avanzada.

El autor propone que las empresas familiares deberán considerar el relevo generacional cuando ésta cumpla, aproximadamente, treinta años de edad. Dicha transferencia podrá concluirse con fracaso o éxito. En el primer caso, y como resulta evidente, la empresa se extinguirá llegando a la fase de declive del ciclo de vida organizativo. En el segundo caso, es decir, en el caso de que la sucesión se lleve a cabo sin problemas, surgirá un nuevo estilo de dirección, se crearán unas nuevas expectativas de negocio, etc., dando lugar a que la empresa comience su ciclo vital y con él vuelva a ubicarse en la etapa inicial.

Como uno de los objetivos del trabajo es analizar la longevidad de las empresas familiares frente a las no familiares y no el estudio de la fase de vida en la que se encuentra la organización o si el relevo generacional se produce con éxito o no, nosotros hemos abierto la restricción de edad

propuesta por Ward (1988) sobre la edad máxima de la empresa, definiendo los siguientes estratos:

- Etapa inicial: de 0 a 9 años de antigüedad
- Etapa intermedia: de 10 a 20 años de antigüedad
- Etapa avanzada: más de 20 años.

Como resulta obvio, la antigüedad ha sido medida como el número de años transcurridos desde la fundación de la empresa hasta el último año objeto de estudio, 2007.

### 5.7. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y PERFIL ESTRATÉGICO.

A la hora de caracterizar la orientación estratégica de las empresas la literatura ha propuesto diversas tipologías (Miles y Snow, 1978; Porter, 1980; Gerstein y Reisman, 1983). Cada una de ellas describe diferentes opciones que representan una configuración de las políticas empresariales diseñadas en función de un objetivo empresarial concreto.

Una de las primeras clasificaciones, que hoy podemos considerar como clásica, es la propuesta por Miles y Snow (1978)<sup>79</sup> que distingue entre los siguientes tipos de estrategia:

- Defensora: las empresas que siguen esta orientación se caracterizan por un control exhaustivo de los costes y por su preocupación por la

---

<sup>79</sup> Otras clasificaciones pueden ser analizadas en Porter (1980) o Gerstein y Reisman (1983). El primero se centra en definir la orientación estratégica en tres: i) liderazgo en costes, la cual se podría traducir como las defensoras, ii) diferenciación, en este caso la equivalencia con la clasificación de Miles y Snow (1978) sería la prospectiva y, iii) de enfoque, que representaría una combinación de las dos. Gerstein y Reisman (1983) se centran en el ciclo de vida de la empresa para poder establecer las diferentes orientaciones estratégicas. En base a ello define las siguientes categorías: i) empresas con estrategia emprendedora, para empresas que incurrir en un elevado riesgo, ii) empresas con estrategia de crecimiento dinámico, para aquellas organizaciones que tras un período emprendedor han identificado una oportunidad de negocio en la que pueden sustentar su ventaja competitiva, iii) empresas con estrategia de racionalización, cuya prioridad es mantener los beneficios ya sea incrementando ventas o disminuyendo costes, iv) empresas con estrategia de desinversión o liquidación, que buscan eliminar las actividades no rentables a largo plazo.

productividad, así como por contar con una tecnología intensiva en capital.

- **Prospectiva:** en este caso, las organizaciones se caracterizan por la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio. Son por lo tanto empresas mucho más dinámicas e innovadoras, no tanto volcadas en el mantenimiento de una determinada posición como en la construcción de negocios, productos y mercados futuros.
- **Reactiva:** no pretende asumir una posición de liderazgo competitivo, sino que sobreviven a base de ajustar continuamente sus estructuras al entorno, cuando éste lo requiere.
- **Analizadora:** es una opción intermedia, ya que según quedaron definidas en el trabajo de Miles y Snow (1978), las empresas analizadoras operan normalmente en dos segmentos de producto-mercado: uno relativamente estable en el que buscan la eficiencia a través de la formalización de estructuras y procesos; y otro dinámico, en el que desarrollan una vigilancia intensiva de sus competidores para adoptar las innovaciones que se muestren como potencialmente interesantes.

Para caracterizar el perfil estratégico de las empresas tomamos como punto de partida los factores competitivos introducidos por Dess y Davis (1984). Debido al amplio abanico de atributos que incorpora, esta batería de variables permite describir la estrategia seguida por las organizaciones, e identificar la medida en la que se tiende a cada uno de los tipos teóricos definidos por Miles y Snow (1978), Porter (1980) o Gerstein y Reisman (1983). Cada uno de estos factores valora la importancia concedida por la dirección de la empresa a diferentes elementos estratégicos en una escala de preferencia *Likert* de 1 (nada importante) a 5 (muy importante):

- Calidad del producto (Calidadp).
- Desarrollo de nuevos productos (Desnpdtos).
- Productividad de los recursos (PdtivRR).

- Esfuerzo continuo de reducción del coste (Redcte).
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto (Controlca).
- Precio (Precio).
- Gama amplia de productos (Gamapdto).
- Esfuerzo por lograr una marca identificable (Marca).
- Influencia en los canales de distribución (Canales).
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas (MPrima).
- Innovación en el proceso de fabricación (Innfabric).
- Capacidades amplias de servicio al cliente (Servclien).
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado (Equipo).
- Mantenimiento de niveles de inventario (Inventario).
- Mejora de los productos existentes (Mejopdoto).
- Innovación en técnicas y métodos de marketing (Marke).
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector (ProyPub).
- Capacidad para fabricar productos especializados (Pdotespec).
- Especialización en segmentos geográficos (Espeseg).
- Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación (Informac).
- Productos en segmentos de alto precio (Segalpx).
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad (Calpubl).
- Esfuerzos para alcanzar una reputación (reputac).
- Utilización del teletrabajo (teletrab).

Dada la gran multitud de ítems que se incorpora en el modelo de Dess y Davis (1984), hemos creído conveniente reducir los mismos. Para ello, se ha

empleado la técnica de reducción de datos mediante el análisis factorial<sup>80</sup>. El objetivo planteado es el de reducir todas estas variables en un número suficiente de factores con los que poder operar más fácilmente.

Como ya se ha puesto de manifiesto, para poder realizar la reducción de factores es necesario de que existan entre las variables un grado mínimo de colinealidad entre las variables. Dicha condición es verificada a través de la *Medida de Adecuación Muestral de Kaiser-Meyer-Olkin* (valor: 0,84) y la *Prueba de Esfericidad de Bartlett* (significación: 0.000).

El método de extracción empleado ha sido el de componentes principales, el cual ha sido completado por la técnica de rotación de factores, *Varimax*.

La justificación para utilizar una técnica de rotación se basa en la abundancia de ítems presentes en el cuestionario, lo cual ha promovido el utilizar una herramienta adicional que nos ayude a su interpretación. Efectivamente, el objetivo del criterio de rotación Variamax consiste en simplificar al máximo los vectores de la matriz, además dicho método maximiza la suma de varianzas de las cargas requeridas de la matriz de factores. Concretamente, lo que se persigue es que cada factor esté asociado con unas pocas variables, y que tenga escasa o nula influencia en las demás.

En la tabla siguiente (5.21) podemos apreciar los resultados obtenidos, donde se observan cinco factores, los cuales hemos han sido red denominados en base a los ítems que lo componen.

---

<sup>80</sup> Concretadamente se ha empleado el análisis factorial exploratorio. Esta técnica nos permite profundizar en la construcción de variables que permitan explicar la varianza con un número de variable inferior al número de ítems considerados en el cuestionario.

	Componente				
	fmarketing	Fcalidad	fatencióncl	finnovación	fcostes
ProyPub	0,866	0,063	0,078	0,158	0,064
Calpubl	0,855	0,074	0,079	0,070	0,140
Marke	0,635	0,191	0,101	0,380	0,082
Marca	0,439	0,268	0,313	0,200	-0,003
Mprima	0,181	0,743	-0,006	0,091	0,120
Calidadp	0,087	0,661	0,292	-0,091	-0,220
Innfabric	-0,041	0,641	-0,038	0,353	0,283
Contolca	0,110	0,621	0,391	0,026	0,125
Mejopdto	0,271	0,439	0,273	0,357	0,001
Equipo	0,020	0,125	0,760	0,169	0,153
Servclien	0,071	0,127	0,715	0,310	0,053
Reputac	0,244	0,095	0,660	-0,154	0,174
Desnpdto	0,183	0,132	0,094	0,819	0,104
Gamapdto	0,238	0,001	0,182	0,749	0,056
Pdtoespec	0,150	0,361	-0,065	0,431	0,392
Precio	0,135	-0,121	0,209	0,129	0,743
Redcte	0,062	0,251	0,147	0,030	0,718

5.21 Reducción de factores por componentes principales. Método de rotación: *Varimax* con *Kaiser*.

De la solución inicial se han eliminado siete variables: influencia en los canales de distribución, implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación, productividad de los recursos, especialización en segmentos geográficos, utilización de teletrabajo, mantenimiento de niveles bajos de inventario y productos en segmentos de alto precio. La motivación para eliminarlos ha sido que la carga de la varianza estaba distribuida entre dos o más factores de forma uniforme no quedando la misma maximizada en un factor, como es lo deseado para una correcta interpretación de la herramienta.

## 5.7. POSICIÓN TECNOLÓGICA.

Para definir la posición tecnológica de la empresa se utilizó la escala que se muestra a continuación:

- Fuerte: La empresa realiza un desarrollo interno de la tecnología empleada con el fin de obtener mejores resultados que la competencia derivada de ventajas competitivas.

- Buena: La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella la posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible: La tecnología que utiliza es la misma que se utiliza en la mayoría de las empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprueba que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil: Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la de la empresa.

#### 5.8. OTRAS VARIABLES UTILIZADAS PARA EL ESTUDIO.

El conjunto de información que manejamos incluye, como se ha comentado, información contable de las empresas, obtenida a través de SABI, para cada una de las empresas de la muestra, así como un gran cúmulo de información, esencialmente de tipo cualitativo, obtenida del cuestionario. En la siguiente tabla, mostramos a modo de síntesis las variables que han sido necesarias para llevar a cabo el estudio empírico posterior. En dicha tabla puede apreciarse las denominaciones que ha recibido cada variable, así como la identificación de la misma, la tipología y su origen.

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Tam	Tamaño de la empresa en función del número de trabajadores	Discreta	SABI/Cuestionarios
Edad	Antigüedad (nº de años)	Discreta	SABI/Cuestionarios
EF/ENF	Carácter familiar	Dicotómica	Obtenida a partir del cuestionario
Gextern	Gestores externos	Dicotómica	Obtenida a partir del cuestionario
Sexdtor	Sexo del director/gerente	Dicotómica	Obtenida a partir del cuestionario
Planest	La empresa realiza habitualmente plan estratégico	Dicotómica	Obtenida a partir del cuestionario
TA	Total Activo de la empresa	Continua	SABI
Iexp	Total Ingresos de explotación	Continua	SABI
Rexpl	Resultado de Explotación	Continua	SABI
Reco	Rentabilidad Económica	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Rmar	Rentabilidad por Margen	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
TP	Total Pasivo de la empresa	Continua	SABI
FFPP	Total Fondos Propios	Continua	SABI
L	Endeudamiento total	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
L c/p	Endeudamiento a corto plazo	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
L l/p	Endeudamiento a largo plazo	Continua	Construida a partir de los datos de SABI

Tabla 5.22: Definición de variables.



Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Cfro	Coste capital financiero	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Reje	Resultado del ejercicio	Continua	SABI
Rfra	Rentabilidad financiera	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Mrent	Factor de rentabilidad	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
AC	Activo circulante <sup>81</sup>	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Iexpl	Ingresos de explotación	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
PC	Pasivo circulante <sup>21</sup>	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Ifro	Ingresos financieros	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Gfro	Gastos financieros	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
FM	Fondo de maniobra	Continua	Construida a partir de los datos de SABI
Edadger	Edad del gerente	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Wlocal	% ventas a nivel comarcal o regional	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Wnacional	% ventas a nivel nacional	Continua	Obtenida a partir del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

<sup>81</sup> Dado que los últimos balances analizados han sido los correspondientes al 2007 hemos optado por seguir con las denominaciones que en ellos figuran, no obstante, hay que tener presente que tras la aprobación del RD 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de pequeñas y medianas empresas, estas partidas se denominan como Activos Corrientes.

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
WUE	% ventas realizadas a nivel de la UE	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
WIntern	% ventas realizadas fuera de la UE	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Sec	Sector de actividad	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Fjdca	Forma jurídica de la empresa	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Innproc	La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Innpdts	La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Calptos	La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Varpdts	La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Camsect	Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Experienc	Conocimiento y experiencia en el negocio	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Pdtoscal	Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Xambie	Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Despdots	Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Morosidad	Morosidad de clientes	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Hdgrupo	Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
PdtMO	Productividad de la mano de obra	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Finext	Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Optinv	Optimización de las inversiones en activos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Postec	Posición tecnológica de su empresa se puede considerar	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
HTPlan	Horizonte temporal del plan estratégico	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Calidadp	Calidad del producto	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Desnpdto	Desarrollo de nuevos productos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
PdtivRR	Productividad de los recursos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Redcte	Esfuerzo continuo de reducción del coste	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Controlca	Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Precio	Precio	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Gamapdto	Gama amplia de productos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Marca	Esfuerzo por lograr una marca identificable	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Canales	Influencia en los canales de distribución	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
MPrima	Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Innfabric	Innovación en el proceso de fabricación	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Servclien	Capacidades amplias de servicio al cliente	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Equipo	Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Inventario	Mantenimiento de niveles bajos de inventario	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Mejopdto	Mejora de los productos existentes	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Marke	Innovación en técnicas y métodos de marketing	Categórica	Obtenida a través del cuestionarios
ProyPub	Promoción y publicidad por encima de la media del sector	Categórica	Obtenida a través del cuestionarios
Pdtoespec	Capacidad para fabricar productos especializados	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Espeseg	Especialización en segmentos geográficos	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Informac	Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Segalpx	Productos en segmentos de alto precio	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

Nombre	Descripción	Tipo	Origen de la información
Calpubl	Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Reputac	Esfuerzos para alcanzar una reputación	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Teletrab	Utilización del teletrabajo	Categórica	Obtenida a partir del cuestionario
Fmarketing	Factor marketing	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Nfmarketing	Factor marketing por terciles	Categórica	Construida a partir de los datos del cuestionario
Fcalidad	Factor calidad	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Nfcalidad	Factor calidad por terciles	Categórica	Construida a partir de los datos del cuestionario
Fatencióncl	Factor atención al cliente	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Nfatencióncl	Factor atención al cliente por terciles	Categórica	Construida a partir de los datos del cuestionario
Finnovación	Factor innovación	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Nfinnovación	Factor innovación por terciles	Categórica	Construida a partir de los datos del cuestionario
Fcostes	Factor precio-costes	Continua	Obtenida a partir del cuestionario
Nfcostes	Factor precio-costes por terciles	Categórica	Construida a partir de los datos del cuestionario

Tabla 5.22: Definición de variables (continuación).

## 6. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS.

A continuación vamos a desarrollar un análisis exhaustivo de las características de la empresa familiar con respecto a la no familiar. Dado el alto volumen de información acumulada, el planteamiento que haremos tratará de refrendar aquellas variables que previamente han sido analizadas en la literatura académica, e indagar en nuevas variables que puedan poner de manifiesto diferencias entre las empresas familiares y no familiares no analizadas en la investigación previa.

Es por ello, que con el contraste de las siguientes hipótesis no sólo se busca conocer la existencia de diferencias significativas entre el conjunto de pequeñas y medianas empresas familiares *versus* no familiares, sino que, además, pretendemos analizar factores que expliquen diferentes comportamientos entre ambas estructuras organizativas.

### 6.1. EFICIENCIA EMPRESARIAL.

En los capítulos anteriores hemos tratado de justificar las razones por las que consideramos que la propiedad familiar influye en el comportamiento empresarial, y concretamente en su eficiencia. El objetivo de este epígrafe será plantear un análisis que sustente nuestros planteamientos a partir de una serie de variables económico-financieras.

Concretamente, en este trabajo partimos del hecho de que la mayor alineación de intereses que se produce en las empresas familiares, como consecuencia de confluir en un mismo sujeto propiedad y dirección, justifica una mayor eficiencia en este tipo de negocios.

Para ello vamos a considerar como subrogado de la eficiencia empresarial la rentabilidad tanto financiera, como la económica y por margen. Así pues, consideramos adecuado contrastar la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: Las empresas familiares presentan unos niveles de eficiencia superiores a los de las empresas no familiares.*

## 6.2. ESTRUCTURA FINANCIERA.

Una de las características particulares de las empresas familiares es la configuración de la estrategia financiera o decisiones de financiación de la empresa, las cuales se verán condicionadas por el interés que tengan los propietarios en mantener el control sobre la empresa.

Como se ha podido analizar en la literatura existente, las empresas familiares presentan cierta aversión al riesgo. Ello se debe a que en las empresas familiares no entra en juego solamente el patrimonio empresarial sino también el personal. Por ello, los gerentes perciben que ciertos niveles de riesgo pueden poner en peligro no solo su bienestar sino también el de su familia. Además a esta aversión al riesgo se le añade una de las características propias de las empresas familiares: la visión a largo plazo, o dicho de otro modo, la convicción de que la empresa deba ser transmitida a la siguiente generación. Esta convicción provoca que el propietario tenga una mayor predisposición por retener el control del negocio, evitando cualquier entrada de capital que suponga una pérdida de control o ponga en peligro la supervivencia de la empresa.

Si uno de los objetivos de la empresa familiar es el de mantener el control del negocio, ello va a conducir a los socios familiares a evitar la financiación ajena mediante la ampliación de capital, ya que ello implicaría la entrada de nuevos socios en la organización. Además, la aversión al riesgo puede provocar en los gerentes la creencia que un incremento de la deuda podría poner en peligro la supervivencia de la empresa, sobre todo en momentos de coyuntura económica desfavorable. Estas situaciones hacen que los gerentes de las empresas familiares se planteen, en mayor medida,



financiar sus proyectos mediante la retención de beneficios o la autofinanciación, antes de acudir a los mercados de capitales o de crédito en busca de fondos, por lo que los ratios de endeudamiento debieran ser menores.

En este sentido los estudios empíricos a este respecto (Gallo, 1995, Mishra y McConaughy, 1999; Gallo *et al.*, 2000, McConaughy *et al.*, 2001; Reyes y Sacristán, 2002) concluyen que los niveles de deuda de las empresas familiares son inferiores que en las empresas familiares.

Ello nos conduce al siguiente planteamiento:

*H<sub>2</sub>: Las empresas familiares están menos endeudadas que las empresas no familiares.*

Derivado de que las empresas familiares presentan menores asimetrías informativas, al coincidir la figura de gerente y propietario, así como el mayor nivel de implicación del propietario en el buen desempeño de la empresa, las entidades financieras precisarán de menores costes de control y supervisión sobre este tipo de organizaciones, por lo que los costes financieros repercutidos debieran ser menores. De este planteamiento deducimos la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>: Las empresas familiares presentan un menor coste financiero que las empresas no familiares.*

### 6.3. TAMAÑO MEDIO.

El crecimiento podemos definirlo como uno de los elementos estratégicos básicos. Éste puede venir dado en el propio negocio, como por ejemplo mediante el crecimiento en volumen de operaciones, ya sea en productos y/o mercados, o mediante la diversificación, por ejemplo mediante

la integración vertical, apertura de nuevas líneas de negocio, etc. El crecimiento de los negocios puede aportar muchos aspectos positivos tales como una mayor capacidad de competir en el mercado, una diversificación de riesgos, obtención de economías de escala, etc.

Sin embargo, crecer puede implicar asumir nuevos riesgos lo cual choca con la mayor aversión al riesgo de las empresas familiares<sup>82</sup>. Esta aversión al riesgo, unida a las políticas financieras seguidas en las empresas familiares, condiciona la capacidad de crecimiento de la empresa. Evidentemente, el tener menores recursos financieros puede obligar a que se dejen de ejecutar proyectos que puedan contribuir al crecimiento del negocio, o dicho de otra forma, la aversión al riesgo de los gerentes en pro de mantener el control efectivo de la empresa provoca que las empresas familiares sean relativamente menores, conclusión soportada por los trabajos de Daily y Dollinger (1992), Merino y Salas (1993), Gallo y García (1993), Gallo y Estapé, (1996), entre otros.

Es por ello que con respecto al tamaño hemos definido la siguiente hipótesis:

*H<sub>4</sub>: Las empresas familiares tienen un menor tamaño medio que las empresas no familiares.*

#### 6.4 LA FORMACIÓN DEL GERENTE.

Para lograr éxito en el mercado y tener una continuidad prologada las empresas en general, y las empresas familiares en particular, precisan de una buena estrategia, la cual se logra, entre otros factores, por la

---

<sup>82</sup> Entendemos que tanto el fundador como el cónyuge asumen grandes riesgos en el momento de la creación de las empresas o en sus primeras etapas. Sin embargo, a medida que discurre el ciclo vital de las empresas, el propietario, condicionado por sus necesidades económicas y el de su familia, además de por mantener el negocio para sus herederos, estará menos dispuesto a realizar proyectos con niveles altos de riesgo y que puedan condicionar la supervivencia de su empresa.

profesionalización de su equipo directivo y mandos intermedios, si los hubiere.

Evidentemente, formación y profesionalización son una de las claves de éxito de la empresa familiar (Gallo y Cappuyns, 2000), aunque los problemas derivados pueden ocasionar, en estas estructuras de negocio, una mala gestión de las políticas de personal ya que el fundador tratará, mediante el relevo generacional, que los familiares ocupen los puestos de dirección, aun cuando no sean el personal más adecuado para ello.

En el caso concreto de la empresa familiar española, Amat (2002) manifiesta la escasa formación universitaria de los directivos de la empresa familiar, problema que se refuerza por la resistencia de los fundadores a contratar profesionales externos cualificados.

Bajo estos planteamientos establecemos la siguiente hipótesis:

*H<sub>5</sub>: El nivel de formación de los gerentes de las empresas familiares es más bajo que en las empresas no familiares.*

A pesar de este planteamiento inicial, entendemos que a medida que el tamaño organizativo es mayor y las relaciones contractuales van siendo más complejas, la empresa familiar, al igual que cualquier otro tipo de negocio, necesitará especialización en las tareas, por lo que irá requiriendo personal más cualificado para llevar a buen término las mismas. Esto nos conducirá a plantear que a medida que las empresas familiares crezcan las diferencias de formación tenderán a ser menores, pudiendo incluso ser eliminadas. Es por ello que creemos necesario analizar dicho comportamiento segregando la muestra por tamaño.

*H<sub>5.1</sub>: Las diferencias del nivel de formación entre los gerentes de las empresas familiares frente a las no familiares tienen una relación inversa con el tamaño empresarial.*

#### 6.5. LA ANTIGÜEDAD.

Otro de los rasgos distintivos de las empresas familiares es la longevidad. Así pues la variable edad puede ser considerada como un indicador de la generación en la que se encuentra la empresa familiar así como un exponente de continuidad que la misma desea.

Como consecuencia, debemos esperar que las empresas familiares presenten por término medio, una edad mayor que las no familiares, ya que la estructura de la propiedad debería incidir de forma positiva sobre la eficiencia, debido a los menores costes de agencia. No obstante, la evidencia empírica pone de manifiesto lo contrario, ya que los problemas derivados por cambios de gestión, resistencia a los cambios, elección del sucesor, rivalidades entre miembros familiares, entre otros (Gallo, 1989 y 1995; Donckey y Frölich, 1991; Merino y Salas, 1993; Gallo *et al.*, 1996; Cabrera, 1998; Aronoff, 1999; Lansberg, 1999; Corona, 2005; entre otros), ponen de manifiesto la existencia de conflictos internos de las empresas familiares incidiendo en un menor grado de supervivencia de las mismas.

Por tanto, con respecto a la edad hemos considerado la siguiente hipótesis:

*H<sub>6</sub>: Las empresas familiares son de menor edad, por término medio, que las empresas no familiares.*

## 6.6. EL PERFIL Y LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

Uno de los factores a tener en cuenta a la hora de caracterizar a la empresa familiar es el perfil y la orientación que siguen sus estrategias de negocio, los mecanismos a través de los cuales las organizaciones planifican su actividad (Ansoff, 1984 y 1993; Argyris, 1989; Chandler, 1990; Mintzberg, 1994; Drucker, 1996). A priori, podríamos suponer que el establecimiento de mecanismos desarrollados de diagnóstico, formulación e implantación de estrategias reforzaría la rentabilidad de las empresas, ya que ofrecen un marco común para las decisiones que toma la empresa y favorecen la coherencia de cada una de sus iniciativas (Chandler, 1990; Mintzberg, 1994).

El análisis empírico de la dirección estratégica ha recibido un tratamiento profundo en la literatura, al igual que su contribución a la rentabilidad, que ha sido ampliamente estudiada. Sin embargo las particularidades de las organizaciones familiares en este sentido han sido escasamente desarrolladas<sup>83</sup> (García-Borbolla *et al.*, 2006). Entendemos que bajo esta aparente falta de atención sobre aspectos directivos subyace la consideración de que este tipo de empresas, por su reducido tamaño y el comparativamente menor grado de profesionalización de su gestión, mantienen una dirección de carácter intuitivo y menos formal.

Una de las consecuencias directas de la falta de trabajos acerca de la dirección estratégica de las empresas familiares es que no encontramos tipologías como las que definiremos con posterioridad. No obstante, podemos deducir que sí existirán particularidades en la formulación e implantación de estrategias cuando la empresa está controlada por un grupo familiar, debido a la interacción de los sistemas familiar y empresarial (Davis, 1983; Ward, 1988; Daily y Dollinger, 1991 y 1992; Timmons, 1992). Así, cabría esperar que los intereses y valores de la familia influyesen sobre la determinación de los

---

<sup>83</sup> Tal y como se expuso en el capítulo segundo de los 190 trabajos analizados por Chrisman *et al.* (2003a) tan sólo el 5% abordaba directamente la orientación estratégica de las empresas familiares.

objetivos y de los procesos estratégicos (Ward y Aronoff, 1994; Sharman *et al.*, 1997).

Con respecto a las tipologías estratégicas, y de acuerdo con la clasificación propuesta por Miles y Snow<sup>84</sup> (1978), podríamos esperar que las empresas familiares tendiesen hacia estrategias de carácter defensivo, orientadas al liderazgo en costes mediante mecanismos formales de control diseñado por el grupo familiar para mantener su poder sobre la organización (Daily y Dollinger, 1991; Van Gils *et al.*, 2004).

En este sentido, Camisón (1997) examina las relaciones entre la orientación estratégica de las Pymes y el nivel de resultado. El autor encuentra que los comportamientos estratégicos más proactivos provienen de las empresas más eficientes. Además, afirma que estos comportamientos están ligados con una orientación clara hacia la innovación y a la calidad y hacia la satisfacción del cliente. Por otro lado, Daily y Dollinger (1991) en su estudio centrado en la orientación estratégica de las empresas familiares llegan a la conclusión que éstas están orientadas hacia la tipología defensiva, de acuerdo con la tipología propuesta por Miles y Snow (1984). Dicha orientación va a estar caracterizada por una orientación hacia la eficiencia más que hacia la innovación, es por ello que el control de los costes, la calidad y la productividad de los recursos van a ser aspectos claves en este enfoque.

Esta orientación hacia la eficiencia va a conducir que opten por una posición tecnológica más débil, en relación a la competencia, centrada fundamentalmente por la modernización y por la orientación al cliente (Camisón, 1997).

---

<sup>84</sup> Estos autores catalogan a las empresas en cuatro tipos de estrategias: defensora, prospectiva, reactiva y analizadora.

Siguiendo estos planteamientos, hemos definido las siguientes hipótesis:

- H<sub>7</sub>: *Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares.*
- H<sub>8</sub>: *Las empresas familiares tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares.*
- H<sub>9</sub>: *Las empresas familiares tienen una orientación estratégica más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares.*
- H<sub>10</sub>: *Las empresas familiares tendrán una orientación estratégica más centrada en el control de costes que las empresas no familiares.*
- H<sub>11</sub>: *Las empresas familiares tienen una orientación estratégica centrada más en la calidad que las empresas no familiares.*

Por último, y en relación con el factor definido como “*marketing*” entendemos, dada la explicación propuesta por Miles y Snow (1978) sobre la estrategia defensiva, que ésta ha de ser negativa. A pesar de ello, no hemos encontrado literatura en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas que discuta este postulado, por lo que la hipótesis que a continuación se detalla tiene un carácter meramente exploratorio.

- H<sub>12</sub>: *Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos intensiva en marketing que las empresas no familiares.*





## Capítulo 5

Anexo.





## ENCUESTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL *para directores generales/gerentes de PYME*

### BLOQUE I.- DATOS GENERALES

#### 1.- Indique la forma jurídica de la empresa

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima            | <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada    | <input type="checkbox"/> Empresario Individual    |
| <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes         | <input type="checkbox"/> Sociedad Cooperativa | <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima Laboral |
| <input type="checkbox"/> Sociedad Agraria Transform. | <input type="checkbox"/> S.A. Unipersonal     | <input type="checkbox"/> S. L. Unipersonal        |
| <input type="checkbox"/> S. L. Laboral               | <input type="checkbox"/> Otras                |   |

#### 2.- El origen de su negocio es:

- ☐ Negocio de nueva creación
- ☐ Transformación de un negocio anterior con la misma actividad
- ☐ Transformación de un negocio anterior con distinta actividad
- ☐ Otros (adquisición de negocio, herencia, etc.)

#### 3.- ¿Tiene usted alguna participación en el capital de la empresa?

- ☐ SI ☐ NO

#### 4.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?. . . . . años

#### 5.- ¿A qué sector de actividad pertenece su empresa?:

- ☐ Sector Industrial ☐ Construcción ☐ Sector Servicios

Código CNAE (4 dígitos) de la actividad principal: .....

#### 6.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

- ☐ SI ☐ NO

#### 7.- ¿Tiene su empresa una participación pública mayoritaria? (El ente público tiene más del 50% del capital):

- ☐ SI ☐ NO

#### 8.- ¿Cuál es la edad y el sexo del director general / gerente?. . . . . años

- ☐ Hombre ☐ Mujer

9.- ¿Cuál era la edad del fundador en el momento de crear la empresa?. . . . . años

10.- ¿Existen mujeres que ejerzan tareas de dirección dentro de su empresa?

☐ SI

☐ NO

11.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general / gerente?:

Estudios primarios, cultura general	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios de grado medio	<input type="checkbox"/>
Bachiller/formación profesional	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios de grado superior	<input type="checkbox"/>

12.- Señale, para el momento presente, la distribución porcentual de su plantilla en función de los siguientes aspectos:

Fijos	_____	Tiempo completo	_____
No Fijos	_____	Tiempo parcial	_____
Total	100%	En prácticas	_____
		ETT	_____
		Total	100%

Hombres	_____	< 25 años	_____
Mujeres	_____	25-35 años	_____
Total	100%	36-45 años	_____
		46-55 años	_____
		>55 años	_____
		Total	100%

Espanoles \_\_\_\_\_  
 Comunitarios \_\_\_\_\_  
 De 3º Países \_\_\_\_\_  
 Total 100%

¿cuáles fundamentalmente?

¿Tiene su empresa contratados a trabajadores de integración social?

- Disminuidos físicos \_\_\_\_\_
- Disminuidos psíquicos \_\_\_\_\_
- Con problemas de drogodependencia \_\_\_\_\_
- Con problemas de alcoholismo \_\_\_\_\_
- Extranjeros refugiados o asilados \_\_\_\_\_
- Otro colectivo (indicar) \_\_\_\_\_

¿Está su empresa acogida a algún programa de integración social? \_\_\_\_\_

13.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (EN MILES DE EUROS)

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Volumen de ventas	.....	.....	.....	.....

14.- Indique:

	El % de las ventas que se realiza a nivel...	Evolución de este porcentaje (*)
Comarcal/Regional		
Nacional		
Unión Europea		
Internacional (fuera de la Unión Europea)		
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

(\*) A: aumentando; B: constante; D: disminuyendo

**BLOQUE II.- ENTORNO**

15.- Indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
- La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada	1	2	3	4	5	
- La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada	1	2	3	4	5	
- La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector	1	2	3	4	5	
- La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector	1	2	3	4	5	
- Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables	1	2	3	4	5	

16.- En su sector de competencia existen...

	Dispersos (*)	Concentrados (**)
- muchos Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pocos Competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia		
- Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5	
- Capacidad para realizar productos o servicios de calidad	1	2	3	4	5	
- Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente	1	2	3	4	5	
- Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos	1	2	3	4	5	
- Morosidad de clientes	1	2	3	4	5	
- Habilidades para dirigir y trabajar en grupo	1	2	3	4	5	
- Productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5	
- Capacidad de obtener financiación externa ventajosa	1	2	3	4	5	
- Optimización de las inversiones en activos	1	2	3	4	5	

18.- ¿Cuál cree que ha sido la cuota de mercado de su empresa en los siguientes años?, ¿y la de su principal competidor?.

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
Cuota de mercado	.....	.....	.....	.....
Cuota de mercado del principal competidor	.....	.....	.....	.....

### **BLOQUE III.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, RECURSOS HUMANOS E INNOVACIÓN**

19.- De las siguientes acciones, indique cuáles ha realizado su empresa en los dos últimos años:

- Ha subcontratado trabajos a otras empresas
- Se ha fusionado o formado grupo con otras empresas
- Ha realizado regulación de empleo
- Ha sido subcontratista de otras empresas
- Se ha internacionalizado
- Se han producido cambios relevantes en la estructura productiva
- Se han producido cambios relevantes en la estructura organizativa
- Se han producido cambios relevantes en la forma jurídica
- Ha contratado a mujeres
- Ha utilizado el teletrabajo

20.- Indique si su empresa realiza habitualmente plan estratégico y, en su caso, el horizonte temporal:

Realiza	Horizonte Temporal		
	1 año	2-3 años	Más de 3 años
<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21.- Indique si su empresa ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (marque lo que corresponda):

- comercializar productos	<input type="checkbox"/>	- compartir almacenes o maquinaria	<input type="checkbox"/>
- producir conjuntamente	<input type="checkbox"/>	- desarrollar nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>
- gestionar compras y abastecimientos	<input type="checkbox"/>	- no se han establecido alianzas/acuerdos	<input type="checkbox"/>

	<u>1 año</u>	<u>2-3 años</u>	<u>Más de 3 años</u>
¿Con qué horizonte temporal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22.- Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	Nada Importante			Muy Importante	
- Calidad del producto	1	2	3	4	5
- Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
- Productividad de los recursos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	1	2	3	4	5
- Precio	1	2	3	4	5
- Gama amplia de productos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
- Influencia en los canales de distribución	1	2	3	4	5
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1	2	3	4	5
- Innovación en el proceso de fabricación	1	2	3	4	5
- Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
- Mantenimiento de niveles bajos de inventario	1	2	3	4	5
- Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
- Innovación en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
- Capacidad para fabricar productos especializados	1	2	3	4	5
- Especialización en segmentos geográficos	1	2	3	4	5
- Implantación o desarrollo de tecnologías de información. y comunicación	1	2	3	4	5
- Productos en segmentos de alto precio	1	2	3	4	5
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5
- Esfuerzos para alcanzar una reputación	1	2	3	4	5
- Utilización del teletrabajo	1	2	3	4	5



23.- En relación con la estructura de su empresa, indique el número de niveles jerárquicos: \_\_\_\_\_

24.- Su cartera de productos está compuesta por:

- Productos diversos	<input type="checkbox"/>	¿Relacionados entre sí?	<input type="checkbox"/>
- Productos poco diversos	<input type="checkbox"/>		

25.- Señale las áreas de su empresa en las que se han efectuado innovaciones relevantes (tecnológicas, organizativas o en procesos) en los dos últimos años:

Dirección/Gestión	<input type="checkbox"/>	En productos	<input type="checkbox"/>
Compras/Aprovisionamientos	<input type="checkbox"/>	En procesos de producción	<input type="checkbox"/>
Comercial/Ventas	<input type="checkbox"/>	Gestión de Contabilidad/Administración	<input type="checkbox"/>
Sistemas de información	<input type="checkbox"/>		

26.- En cuanto a las innovaciones en productos en su empresa, indique para los dos últimos años:

- El número de productos nuevos: \_\_\_\_\_
- El número de productos existentes que han sido mejorados: \_\_\_\_\_
- El número de patentes registradas en relación con los productos anteriores: \_\_\_\_\_

27.- Con respecto a los productos NUEVOS, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
- Son nuevos para el mundo	1	2	3	4	5	
- Son nuevos para el mercado en el que actúa la empresa pero no para el mundo	1	2	3	4	5	

28.- Con respecto a los productos NUEVOS Y MEJORADOS, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
- Incorporan una nueva tecnología	1	2	3	4	5
- Incorporan una nueva combinación de tecnologías existentes	1	2	3	4	5
- Añaden nuevas funciones	1	2	3	4	5
- Incluyen nuevos componentes	1	2	3	4	5
- Emplean nuevas materias primas	1	2	3	4	5
- Adoptan un nuevo diseño y una nueva presentación	1	2	3	4	5

29.- Con respecto al total de los productos NUEVOS Y MEJORADOS, indique en qué medida han sido desarrollados por:

- La propia empresa ☐
- De forma conjunta en igual medida ☐
- Por otras empresas o instituciones ☐

30.- Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su empresa:

	Total desacuerdo			Total acuerdo	
- El absentismo del personal es alto	1	2	3	4	5
- La rotación del personal es elevada	1	2	3	4	5
- Existe un número elevado de conflictos laborales	1	2	3	4	5

31.- Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos, el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos, si realiza habitualmente planes y el horizonte temporal de los mismos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):

	Tiene Dpto.	Nº Personas	Realiza plan del departamento		Horizonte temporal	
			SÍ	NO	> 1 año	> 1 año
Departamento Comercial/Marketing	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de Producción	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de Compras	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de Finanzas/Contabilidad	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de Informática	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Departamento de I+D	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (indíquelo)

	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

32.- Indique el grado de desarrollo de las siguientes actividades de gestión de recursos humanos en su empresa (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo					Máximo				
- Reclutamiento y selección de personal	1	2	3	4	5					
- Valoración del rendimiento	1	2	3	4	5					
- Formación del personal	1	2	3	4	5					
- Promoción y planes de carrera	1	2	3	4	5					
- Sistemas de incentivos para el personal	1	2	3	4	5					
- Pago/Compensación	1	2	3	4	5					
- Desafectación	1	2	3	4	5					

33.- Indique el gasto total en pesetas de las acciones de formación desarrolladas por su empresa en los años que se indican, así como el porcentaje aproximado del mismo que ha sido subvencionado:

	<u>1997</u>	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
% subvencionado	.....	.....	.....	.....
GASTO TOTAL	..... (ptas)	..... (ptas)	..... (ptas)	..... (ptas)

34.- ¿Cuáles son o serían para Vd. los motivos para crear una empresa propia?

(No es necesario marcar todos los motivos, sino únicamente aquellos que considere muy importantes o importantes. Tampoco tiene que limitarse a marcar uno sólo si para usted son varios los Importantes)

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE
1. Independencia personal (libertad de decisión y de acción)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Afán de ganar más dinero que trabajando a sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Imposibilidad o dificultad de encontrar trabajo adecuado o de alcanzar mis objetivos en otros campos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Insatisfacción en la ocupación anterior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Conseguir una retribución justa a mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Posibilidad de poner en práctica mis propias ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Afán de independencia económica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Estar al frente de una organización y/o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

dirigir un grupo humano		
9. Invertir un patrimonio personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Conseguir un patrimonio personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tradición familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Prestigio o status del empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Crear algo propio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. .... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.- ¿Cuáles son o serían para Vd. los frenos o reparos a la creación de una empresa propia?

(No es necesario marcar todos los motivos, sino únicamente aquellos que considere muy importantes o Importantes. tampoco tiene que limitarse a marcar uno sólo si para usted son varios los Importantes)

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE
1. Riesgo demasiado elevado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Situación económica (competencia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Falta de capital inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Cargas fiscales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Problemas con el personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Buenas perspectivas de “hacer carrera” con un empleo a sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Falta de sueldo mínimo asegurado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Temor a fracasar y quedar en ridículo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Imagen negativa del/de la empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ingresos irregulares al ser residuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Tener que trabajar demasiadas horas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.Falta de conocimientos y experiencia en dirección de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Dudar de mi capacidad de empresario/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Retiro y jubilación insatisfactorios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.- Conteste a las siguientes preguntas escogiendo según se sienta personalmente más identificado y cómodo con cada una de ellas.

	No, nunca	Poco, alguna vez	Bastante, a menudo	Sí, siempre
1. ¿Me considero una persona <b>adaptable</b> a los cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Siento <b>autoconfianza</b> en mis capacidades y posibilidades personales y profesionales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Tengo <b>autodisciplina</b> a la hora de llevar a término un trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Considero importante disponer de <b>autonomía</b> en el trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Me gusta prever y <b>anticiparme</b> a los hechos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Tengo facilidad para <b>comunicarme</b> con otras personas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿Me considero un persona <b>creativa</b> a la hora de resolver los problemas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿Siento <b>curiosidad</b> por conocer temas nuevos o maneras diferentes de hacer las cosas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Dedico las horas que hagan falta a hacer bien un trabajo o tirar adelante un proyecto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.¿Me enfrento a las <b>dificultades</b> de forma animada y optimista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.¿Me considero una persona emocionalmente <b>estable</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.¿Me considero una persona <b>perseverante</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.¿Me considero una persona <b>entusiasta</b> a la hora de iniciar nuevos proyectos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.¿Tolero bien los <b>fracasos</b> y los utilizo para aprender?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.¿Me gusta tomar la <b>iniciativa</b> en situaciones complejas o delicadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.¿Me gusta imaginarme la <b>evolución y desenlace</b> de los proyectos que empiezo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.¿Me gusta sentirme <b>independiente</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.¿Me estimula enfrentarme a nuevos <b>retos</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.¿Asumo la <b>responsabilidad</b> de mis decisiones tanto si son acertadas como erróneas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.¿Tengo predisposición para asumir <b>riesgos moderados</b> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. TOTAL				

#### **BLOQUE IV.- FINANCIACIÓN**

**37.- ¿Con cuantas entidades financieras trabajan habitualmente?**

- ☐ 1
- ☐ 2-3
- ☐ 4-6
- ☐ más de 6

**38.- ¿A cuánto tiempo asciende la relación con la entidad financiera a la que habitualmente acuden para solicitar préstamos o créditos?**

- ☐ menos de 3 años.
- ☐ de 3 a 5 años.
- ☐ de 5 a 10 años.
- ☐ de 10 a 15 años.
- ☐ más de 15 años.

**39.- A la hora de solicitar financiación bancaria...**

- ☐ Suelen acudir sólo a una de las entidades financieras con las que trabajan habitualmente.
- ☐ Suelen acudir a todas las entidades financieras con las que trabajan habitualmente para comparar las condiciones del préstamo.
- ☐ suelen acudir a diversas entidades financieras, incluyendo algunas con las que no tienen relación previa.

**40.- A la hora de obtener financiación bancaria, indique que nivel de importancia cree que tienen para la entidad financiera los siguientes aspectos**

	Mínimo			Máximo	
- Calidad del proyecto a financiar	1	2	3	4	5
- Reputación previa de la empresa	1	2	3	4	5
- Presentación de una adecuada información contable y fiscal a la hora de solicitar el préstamo	1	2	3	4	5
- Tener buenas relaciones con la persona encargada de evaluar la solicitud del préstamo	1	2	3	4	5
- Que la empresa posea bienes susceptibles de garantizar la operación financiera	1	2	3	4	5
- Otras causas:	1	2	3	4	5

**¿Aportó usted aval u otra garantía personal para los créditos concedidos a su empresa?**

☐ Sí ☐ No

**41.- ¿Se adapta a sus necesidades la financiación bancaria disponible en los últimos años? (puede señalar más de una respuesta)**

- ☐ Sí
- ☐ No, porque el tipo de interés fue excesivamente alto.
- ☐ No, porque se le concedió un menor importe al solicitado.
- ☐ No, porque se le concedió un menor plazo de devolución al solicitado.
- ☐ No, por otros motivos: \_\_\_\_\_

**42.- En el caso de que la financiación bancaria que ha obtenido no haya sido adecuada ¿cuáles de las siguientes fuentes financieras ha tenido que utilizar?**

- ☐ No se utilizó ninguna fuente de financiación adicional y se realizó una inversión de menor coste a la inicialmente prevista.
- ☐ No se utilizó ninguna fuente de financiación adicional porque se decidió no llevar a cabo la inversión para la cual se había solicitado el crédito.
- ☐ Recursos propios existentes en la empresa.
- ☐ Nuevas aportaciones de los propietarios de la empresa.
- ☐ Descuentos de efectos o anticipos en el cobro a clientes.
- ☐ Proveedores.
- ☐ Subvenciones
- ☐ Otras fuentes financieras: \_\_\_\_\_

**43.- ¿Emite su empresa títulos negociables?**

- ☐ Sí.
- ☐ No, pero tenemos previsto hacerlo próximamente.
- ☐ No.

44.- Indique el nivel de utilización en su empresa de las siguientes técnicas de gestión económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo			Máximo	
- Implantación y control de un sistema de contabilidad de costes	1	2	3	4	5
- Establecimiento de presupuestos de tesorería a corto plazo	1	2	3	4	5
- Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5

45.- ¿Cuál es el plazo medio de cobro a sus clientes?

El ..... % de las ventas las cobro en ..... días.

El ..... % de las ventas las cobro en ..... días.

El ..... % de las ventas las cobro en ..... días.

El ..... % de las ventas las cobro en ..... días.

El ..... % de las ventas las cobro en ..... días.

Total 100%

¿y el plazo medio de pago a sus proveedores?

El ..... % de las compras las pago en ..... días.

El ..... % de las compras las pago en ..... días.

El ..... % de las compras las pago en ..... días.

El ..... % de las compras las pago en ..... días.

El ..... % de las compras las pago en ..... días.

Total 100%

¿el plazo medio de almacenamiento de existencias?

Mercaderías ..... días.

Productos en curso ..... días.

Materias primas ..... días.

Productos terminados ..... días.

46.- ¿Normalmente, en qué porcentaje emplea recursos ajenos para financiar las nuevas inversiones?

Menos del 20%

Del 21% al 40%

Del 41% al 60%

Del 61% al 80%.

Más del 80%

47.- ¿Obtuvo alguna subvención para la constitución de la empresa? \_\_\_\_\_

¿de qué tipo?

Local

Regional

Nacional



**BLOQUE V.- TECNOLOGÍA Y CALIDAD.**

48.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

FUERTE	• Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
BUENA	• La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
SOSTENIBLE	• La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
DÉBIL	• Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.
NO SABE	• No disponemos de información fiable sobre la tecnología utilizada por la competencia.

49.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI	<input type="checkbox"/>	Indique la norma y el organismo que lo certificó .....
NO	<input type="checkbox"/>	Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad
NO	<input type="checkbox"/>	Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

50.- ¿Cuál ha sido por término medio la distribución de sus ventas en los dos últimos años en % entre:

Tipos de Productos	%
1. Productos con Marca Propia	
2. Productos con Marca del Distribuidor	
3. Productos sin Marca	
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

¿Utiliza contramarca de calidad? ☐

51.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su empresa:

	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Utiliza usted algún tipo de Intranet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene implantada su empresa sistemas de gestión integrada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ha recibido subvenciones para la realización de inversiones en sistemas de información en los dos últimos años?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**BLOQUE VI.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN.**

52.- Para cada uno de los siguiente informes -estados, indique la característica que mejor describe la forma con que se elabora esta información en su empresa.

	No se elabora en absoluto	Se elabora por una empresa externa	Se elabora internamente de forma intuitiva	Se elabora internamente con la ayuda de ordenador pero sin ningún modelo preestablecido	Se elabora internamente de forma sistemática con programas específicos de gestión
- Estados de ingresos y gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estado de flujos de tesorería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informes sobre costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presupuestos de fabricación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presupuestos de capital o inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Planificación o previsiones a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Controles de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sondeos del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cuadros de mando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

53.- Con respecto a los informes -estados anteriores, indique, para cada uno de ellos, la periodicidad con que se elabora esta información en su empresa.

	Semanal (o inferior)	Quincenal	Mensual	Anual	Superior a anual
- Estados de ingresos y gastos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Estado de flujos de tesorería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Informes sobre costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presupuestos de fabricación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Presupuestos de capital o inversiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Planificación o previsiones a largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Controles de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sondeos del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Cuadros de mando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**54.- Pondere la importancia de los siguientes aspectos relativos al sistema de información de su empresa:**

	Nada importante	Poco importante	Importante	Bastante importante	Muy importante
- Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, calidad, tiempos de procesos, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**55.- En relación con las fuentes de información señaladas en la anterior pregunta, indique si usted cree necesario disponer de mayor o menor información.**

	Se necesita mucha menos información	Se necesita menos información	La información disponible es suficiente	Se necesita más información	Se necesita mucha más información
- Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, de los empleados, calidad, tiempos de procesos, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**56.- En relación con los informes e información señalados en la anterior pregunta, señale si hace principalmente referencia a acontecimientos pasados o futuros.**

	Prácticamente toda la información hace referencia a acontecimientos pasados	La mayoría de la información hace referencia a acontecimientos pasados	La información hace referencia, en igual medida, a acontecimientos pasados como a eventos futuros	La mayoría de la información hace referencia a eventos futuros	Prácticamente toda la información hace referencia a eventos futuros
- Información de tipo económico-financiero interna de la empresa como por ejemplo: ingresos, gastos, deudas, derechos de cobro, ...					
- Información de tipo no financiero relativa a áreas internas de la empresa como: eficiencia, absentismo, de los empleados, calidad, tiempos de procesos, ...					
- Información de tipo global referente a factores externos a la organización como: condiciones económicas, crecimiento de la población, desarrollo tecnológico, mercado de trabajo, ...					
- Información de carácter externo referente a evolución del mercado, cuota de mercado, evolución y movimientos de los competidores, ...					
- Información de carácter interno referente al consumo de recursos (costes) por parte de los productos o servicios individuales de su empresa					

**57.- Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones respecto del sistema de información actualmente usado en su empresa:**

	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
- La información requerida llega inmediatamente que se pide	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La información es suministrada automáticamente por el sistema tan pronto como el proceso se completa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los informes son suministrados sobre una base sistemática y regular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- La información suele llegar con retraso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Los datos están disponibles en el sistema y cada usuario puede hacer uso de los mismos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abundan los informes de comparación entre departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abundan los informes de comparación de datos o evoluciones en el tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abundan los informes comparando la situación de la empresa con el sector	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Abundan informes de comparación entre líneas de negocio o productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**58.- Si su empresa calcula el coste de los productos o servicios, señale cuál/es de las siguientes características definirían mejor el sistema utilizado:**

	Sí	No
- No hay sistema formalizado de costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio únicamente incluye el coste de los materiales y la mano de obra empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de un porcentaje global	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de centros o secciones de costes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio incluye los costes de los materiales, la mano de obra y también otros costes que se reparten en función de las actividades desarrolladas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio se calcula de acuerdo con lo establecido por el Grupo 9 del plan general contable del 78	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio se calcula mediante datos estándares, pero no se controlan a posteriori las desviaciones producidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- El coste de cada producto o servicio se calcula mediante datos estándares, controlando a posteriori las desviaciones producidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

59.- ¿Para qué se usa fundamentalmente la información económico-financiera en su empresa?.

	No se usa en absoluto	Se usa poco	No se usa ni mucho ni poco	Se usa bastante	Se usa mucho
- Para disminuir el coste de los productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para establecer el precio de los productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para medir y mejorar el rendimiento de los centros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para establecer presupuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para controlar diferencias entre lo previsto y lo real	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para analizar la rentabilidad de clientes, productos/servicios y mercados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para tomar decisiones a corto plazo, como, por ejemplo, aceptar pedidos especiales, subcontratar un proceso, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para establecer incentivos del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para evaluar proyectos de inversión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para el lanzamiento y diseño de nuevos productos o servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Para cumplir con la legislación mercantil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

60.- ¿Qué inversión en equipos informáticos ha realizado su empresa en los últimos dos años?.

	De 0 a 30.000 €	De 30.000 a 60.000 €	De 60.000 a 90.000 €	Más de 90.000 €
- Hardware	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Software	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

61.- Indíquenos, por término medio, cuáles son las características del equipo informático de su empresa:

Número de ordenadores \_\_\_\_\_

- Procesador (modelo y velocidad)
- Capacidad de almacenamiento (en Gb)
- Memoria RAM (en Kb)
- Sistema de conexión en red interna y/o externa (línea telefónica, rdsi, adsl, etc.)

**62.- Con relación al sistema informático, indique si:**

	Sí	No
- Su empresa dispone de un sistema informático integrado de gestión (por ejemplo, SAP, Oracle, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Su empresa no dispone de un sistema integrado, sino que emplea paquetes informáticos de gestión específicos y diferentes para cada subsistema (por ejemplo, contabilidad, facturación, almacén, costes, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Su empresa no dispone de paquetes informáticos específicos para la gestión, sino que se emplean programas de ofimática (hojas de cálculo, bases de datos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Su empresa no emplea los equipos informáticos para tareas de gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**UNA VEZ MÁS LE AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN E INTERÉS Y QUEDAMOS A SU DISPOSICIÓN.**

**Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL \_\_\_\_\_

Atención de: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: c/ \_\_\_\_\_ n° \_\_\_\_\_

LOCALIDAD \_\_\_\_\_

PROVINCIA \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_



## Capítulo 6

Estudio del tejido empresarial andaluz: una primera aproximación.

---



## **1. INTRODUCCIÓN.**

Una vez expuesto el planteamiento empírico y la metodología que vamos a emplear en este estudio, el objetivo del presente capítulo será el de llevar a cabo el primer estudio establecido en el capítulo anterior; el análisis descriptivo.

Para ello se analizará la información disponible, tanto de corte cuantitativo, obtenida a partir de las cuentas anuales de las empresas incluidas en SABI para el período 2001-2007, como aquella de carácter cualitativa, que por tanto fue recopilada a través del cuestionario. Entendemos que el objetivo del presente estudio es el de obtener una definición de nuestro entorno: el tejido empresarial andaluz.

Con el fin de simplificar la lectura hemos procedido a mostrar las tablas de los valores descriptivos de las variables consideradas en el anexo del capítulo 6, las cuales están relacionadas con el cuestionario (anexo capítulo 5) con el fin de poder aglutinar la vasta información existente. De forma adicional hemos creído conveniente introducir gráficas donde el lector podrá visualizar con mayor comodidad las diferencias encontradas (figuras 6.1 a 6.11), que resumen las tablas del anexo.

Una vez analizada la totalidad de las variables que integran el estudio, el siguiente paso lógico será el análisis global de las correlaciones, con el cual se pretende un doble objetivo: completar el estudio descriptivo inicial y obtener una primera aproximación a los posibles resultados derivados del contraste de las hipótesis que serán analizadas en el capítulo posterior.

## **2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.**

### **2.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.**

En la tabla 6.1 recogida en el anexo, se recogen los principales descriptivos de las variables extraídas de SABI, a fin de recoger una primera aproximación de la configuración de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía<sup>85</sup>.

Dentro de la estructura del balance (figuras 6.1 y 6.2) se observa que el volumen del activo circulante por término medio (2.971,37€ en la empresa familiar y 2.433,24€ en la empresa no familiar), llegando a conformarse como la principal masa patrimonial del total activo de las pequeñas y medianas empresas andaluzas. Similares conclusiones podemos extraer al analizar la estructura del pasivo, donde las partidas más exigibles o con menor plazo de reembolso soportan en mayor peso de la estructura de financiación ajena

---

<sup>85</sup> En particular, analizamos las variables, Total Activo, Total Pasivo, Fondos Propios, Activo Circulante, Pasivo Circulante, Fondo de Maniobra, Endeudamiento, tanto total como a corto y largo plazo, Coste Financiero, Ingresos de Explotación, Resultado de Explotación, Resultado del Ejercicio, Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera, Rentabilidad por Margen, Antigüedad y Tamaño.

(2.606,98€ y 2.181,63€ empresa familiar y no familiar, respectivamente). Por último, y dentro de este bloque, destacar que a pesar de que el fondo de maniobra, en términos generales, no es elevado, es positivo<sup>86</sup>.

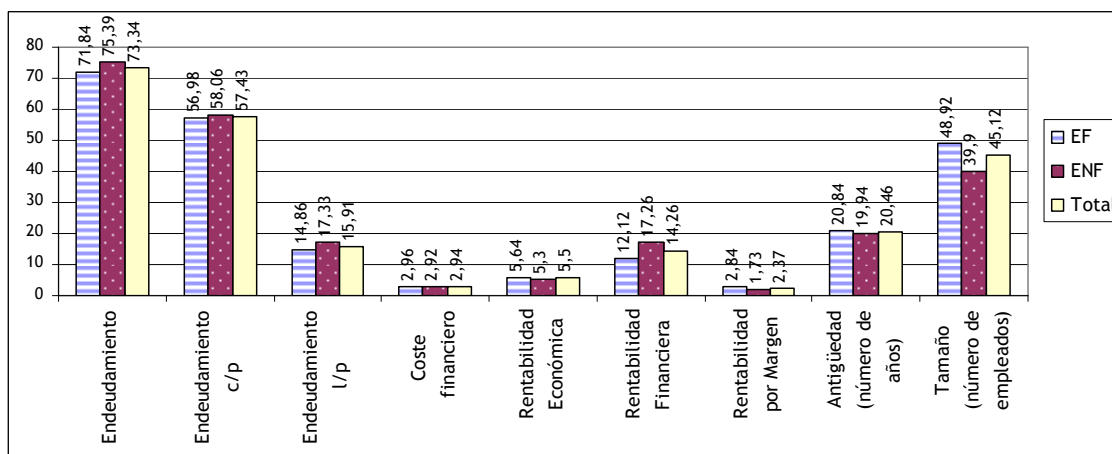


Figura 6.1: Variables económico-financieras I.

En cuanto al endeudamiento, observamos que los recursos ajenos suman más de un 70% de la financiación empresarial, teniendo en ambos subgrupos muestrales un mayor peso la financiación a corto plazo (57%-58%) frente a la financiación a largo plazo (15%-17%). En este aspecto se observa un ligeramente mayor nivel de endeudamiento total en las empresas no familiares (75,39% frente al 71,84% de las empresas familiares), el cual esta soportado en mayor medida, en ambos grupos poblaciones, por la financiación a corto frente al largo plazo. Esta situación hace que los empresarios de Andalucía puedan percibir que no tienen restricciones a la hora de acudir a las entidades para obtener financiación y que las condiciones, y el coste de los recursos financieros obtenidos, sean satisfactorias para ellos. No obstante, la situación económica actual puede alterar este escenario, lo que sería una interesante línea de investigación futura.

<sup>86</sup> A pesar de que los datos de las pequeñas y medianas empresas tienen un fondo de maniobra medio positivo es arriesgado sacar conclusiones sobre la solvencia a corto plazo debido a que el sector condiciona el sentido del mismo. Es por ello que para analizar la solvencia debería haberse complementado este estudio con otros ratios.

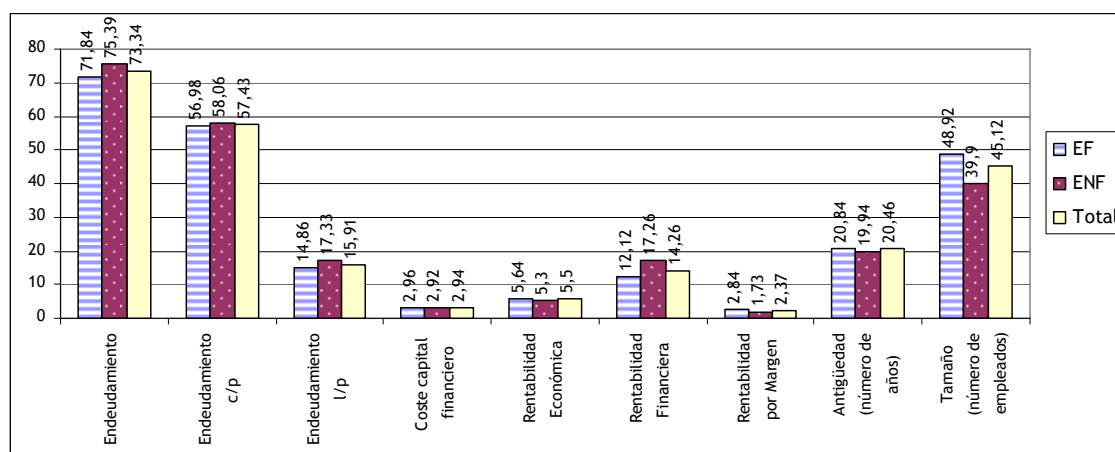


Figura 6.2: Variables económico-financieras II.

Estos indicadores corroboran los datos ofrecidos por Cardone y Casasola (2004), para quienes el nivel de endeudamiento medio de las empresas españolas es elevado y muestra la dependencia de las empresas de la financiación ajena. En esta línea, las autoras fijan el endeudamiento en torno al 55%, lo cual hace que el tejido empresarial andaluz presente unos indicadores ligeramente superiores a los obtenidos a nivel nacional. Por otro lado, el estudio revela como la financiación a corto plazo presenta un mayor peso frente a la financiación a largo plazo, 80% y 20% respectivamente, datos que corroboran los obtenidos en nuestro trabajo.

En relación al endeudamiento, la siguiente partida a resaltar es el coste financiero soportado por la financiación ajena, donde nuestros datos indican un valor medio relativamente bajo, en torno al 3%. Ello puede deberse fundamentalmente a la definición usada para calcular el coste financiero ya que hemos incluido dentro del coste financiero aquellas fuentes de financiación ajena sin coste explícito, por ejemplo la financiación de proveedores, lo que provoca que el coste final se vea afectado a la baja<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> Hemos de considerar que en el período objeto de estudio (2001-2007) han existido dos etapas diferenciadas, la primera que llegaría hasta el 2005 donde la característica común ha sido una tendencia a la baja de los tipos de interés, y una segunda, que llega hasta el 2007, donde la tendencia alcista ha sido la característica común, y donde la situación económica actual está poniendo en serias dificultades a las empresas.

Centrándonos en los datos relativos a la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas, se observan datos similares en ambos grupos muestrales, donde la rentabilidad económica global presenta unos valores medios en torno al 5%. Las mayores diferencias en el análisis de rentabilidad son obtenidas en la rentabilidad por margen (2,84% empresas familiares frente a 1,73% en las no familiares) y, principalmente, en la financiera, donde las empresas familiares presentan un índice inferior al de las empresas no familiares: 12,12% y 17,26% respectivamente<sup>88</sup>.

En otra línea, destacar que las pequeñas y medianas empresas andaluzas tienen un tamaño medio que podría considerarse como de pequeña empresa, entre 10 y 49 trabajadores, y una edad media próxima a los 21 años, lo que podría conllevar a considerar a las empresas que integran nuestro tejido empresarial como jóvenes.

Tras el análisis de estos datos económicos globales, y para finalizar, incidir en el hecho que, *a priori*, las empresas familiares presentan valores muy similares a los de las empresas no familiares. A pesar de ello, podemos concluir afirmando que, por término medio, las empresas familiares tienen un activo mayor, están menos endeudadas, obtienen mejores tasas de rentabilidad económica y por margen y son de mayor edad y tamaño, que las empresas no familiares.

## 2.2. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS.

A continuación, se recoge el sentido de las respuestas de las preguntas del cuestionario. Dicha información ha quedado recogida en las tablas comprendidas entre la 6.2 a la 6.20 (ambas inclusive) dentro del anexo 6, donde en cada tabla se hace referencia a la pregunta que corresponde en el cuestionario completo recogido en el anexo 5.

---

<sup>88</sup> Efectivamente, tras el análisis realizado, las mayores diferencias de rentabilidad son detectadas en la rentabilidad financiera, a pesar de ello, es necesario apuntar que es en este indicador donde la dispersión de los valores es mayor, superando el 40%.

### 2.2.1. ANÁLISIS DE LOS DATOS GENERALES.

Como se desprende de la tabla 6.2, podemos afirmar que la forma jurídica más común de la pequeña y mediana empresa andaluza es de Sociedad Limitada, donde se agrupa el 66% de la población total.

Esta situación es una consecuencia lógica de los menores requisitos legales de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, en cuanto a capital social mínimo requerido (3.005,06€) y en cuanto a las garantías patrimoniales/personales que presentan, es decir, la limitación de la responsabilidad de los socios frente a terceros. Además la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, ha podido contribuir favorablemente a la creación de este tipo de sociedades<sup>89</sup>.

A pesar de la importancia de la Sociedad Limitada en nuestro tejido empresarial, cabe destacar que más del 27% de nuestras empresas son Anónimas, pese a que el capital mínimo requerido es de 60.101,21€.

En las tablas 6.3, 6.4, 6.5 y 6.6 (anexo capítulo 6) podemos apreciar, por término medio, las características del gerente/director general. Concretamente en la tabla 6.3 se hace referencia a la implicación del director general/gerente en el capital de la empresa. Se aprecia que del total de pequeñas y medianas empresas familiares analizadas solo un 31,6% cuenta con profesionales externos sin implicación en el capital de la empresa. Se pueda afirmar, por tanto, que la empresa andaluza es una organización poco

---

<sup>89</sup> Uno de los objetivos fundamentales de la Ley 7/2003 es la de reducir los tiempos para los trámites y puesta en marcha de los negocios, ventajas que pueden lograrse si los fundadores utilizan los estatutos sociales orientativos y un objeto social genérico. Además con esta Ley se reduce la llevanza de libros, concretamente el de registro de socios, ya que su reducido número, al menos al inicio (máximo cinco socios), hace que no sea obligatoria su llevanza. Por último es importante destacar que durante los primeros años de actividad empresarial las sociedades podrán beneficiarse de ventajas fiscales como por ejemplo el aplazamiento durante el plazo de un año desde la constitución, y sin necesidad de aportar garantías, del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados o de las Deudas surgidas por el Impuesto sobre Sociedades en las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos.



profesionalizada, lo cual puede ser una desventaja para actuar en el entorno competitivo actual. Esta situación, como es lógico pensar, es opuesta en el caso de la empresa no familiar, donde el 60,7% de los directores generales no tienen implicación alguna con el capital social de la empresa. Estos datos están en consonancia con los ofrecidos por Daily y Dollinger (1992) y Trigo y Amat (2001) quienes afirman que la empresa familiar estaría lejos de una completa profesionalización externa en comparación con otras estructuras organizativas

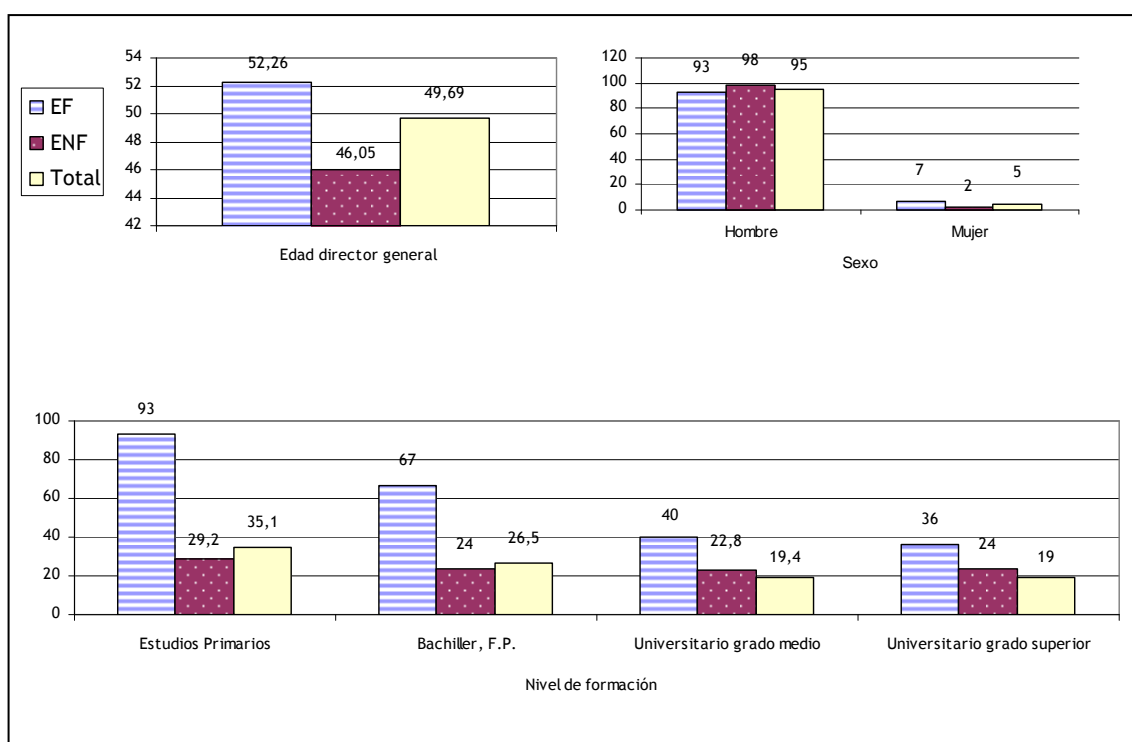


Figura 6.3: Características del Director Gerente.

La figura 6.3, que sintetizan las tablas 6.4, 6.5 y 6.6, nos ponen de manifiesto que el gerente/director general de una empresa familiar es un hombre, con carácter general, de una edad media de 52 años, frente a los 46 años, por término medio del gerente no familiar. En este sentido, destacar que las empresas familiares son las que tienen, por término medio, entre sus gerentes/directores generales, más mujeres contratadas (7% frente a un 2,3% de las empresas no familiares). Estos datos son consistentes con los obtenidos Castaño y Laffarga (2006), por la Comisión Europea (2007), López (2007). En estos trabajos se confirman la lenta incorporación de la mujer en los puestos

de dirección. En este sentido, la autora defiende que son los factores culturales<sup>90</sup>, educativos<sup>91</sup>, personales<sup>92</sup> y políticos los que dificultan la carrera profesional del sexo femenino.

Adicionalmente en la figura 6.3 analiza el nivel de estudios del personal de la alta dirección. En el caso de empresa familiar destaca la escasa cualificación profesional de los gestores, donde predominan las empresas familiares dirigidas por personas con estudios primarios (39,4%) o medios (28,4%). Situación similar encontramos en las empresas no familiares, donde la escasa cualificación profesional es la tónica dominante, aunque podemos afirmar que el nivel de formación del director general/gerente es ligeramente superior (46,8% afirman poseer estudios universitarios).

A pesar de estos primeros resultados, hemos de considerar, como posteriormente analizaremos mediante el contraste de hipótesis, que el tamaño empresarial puede condicionar estos resultados. Lógicamente esperamos que las empresas de mayor tamaño tenga un equipo de Alta Dirección más cualificado.

Para finalizar este apartado, la figura 6.4 (tabla 6.7) nos muestra la distribución de las ventas donde se observa que, con carácter general, las empresas de Andalucía abastecen al mercado local, regional o nacional, siendo escasas las ventas que se realizan fuera de nuestro entorno, lo que pone de manifiesto la escasa internacionalización de los negocios. Hay que tener presente que es muy arriesgado sacar conclusiones fiables a partir de los datos ofrecidos en la anterior figura, ya que como se puede apreciar en la tabla 6.7 la muestra ha caído significativamente. Ello puede deberse a que los

---

<sup>90</sup> En este sentido, la autora hace referencia a los “estereotipos de género”, es decir, el creer que la mujer no puede aceptar riesgos ni responsabilidades, considerar que abandonará su puesto por tener hijos, etc.

<sup>91</sup> Se incluyen aspectos como la creencia de que las capacidades son diferentes entre los hombres y mujeres, aspectos de conciliación familiar/laboral, etc.

<sup>92</sup> Se hace referencia a aspectos relacionados con la creencia de que las mujeres están más desinteresadas en promocionar al creer que éstas no poseen las habilidades y capacidades necesarias para alcanzar el éxito.

gerentes/directivos generales encuestados percibieran que esta respuesta podían desvelar información relevante para la competencia. Aun así, se ha procedido a incluir esta variable ya que con el nivel de respuesta obtenida incurrimos en un error muestral inferior al 9% con un nivel de confianza del 95%.

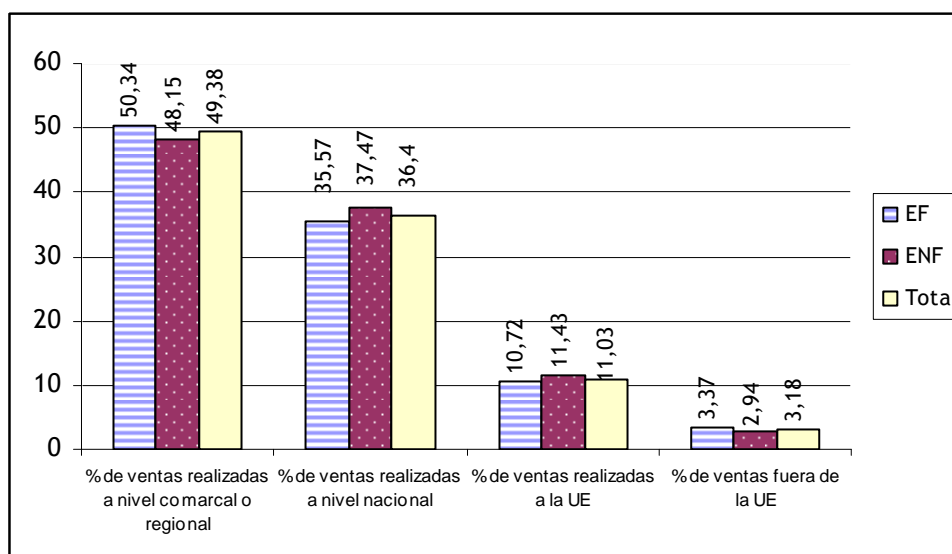


Figura 6.4: Distribución de las ventas.

### 2.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.

En este bloque de preguntas se pone de manifiesto la percepción de los gerentes sobre el entorno competitivo en el cual actúan. Los resultados de los valores que las empresas de la muestra han otorgado a cada una de las variables consideradas se detallan en las tablas 6.8 y 6.9 (anexo 6).

Para la recogida de información se aplicó una escala Liker<sup>93</sup> de 1 a 5, donde el mínimo, uno, es la menos valorada y el máximo la mejor.

Como puede observarse, las empresas andaluzas encuestadas, con independencia a la estructura de la propiedad, coinciden en señalar que los

<sup>93</sup> La escala *Liker* es una escala de tipo ordinal donde se presenta a cada cuestión una serie de atributos que el entrevistado debe valorar. Así se logra una valoración completa de la cuestión que deseamos analizar, pudiendo observarse los valores más frecuentes.

dos factores que reflejan en mayor medida la estructura competitiva son la “calidad del producto/servicio” y la “variedad de productos/servicios” (figura 6.5).

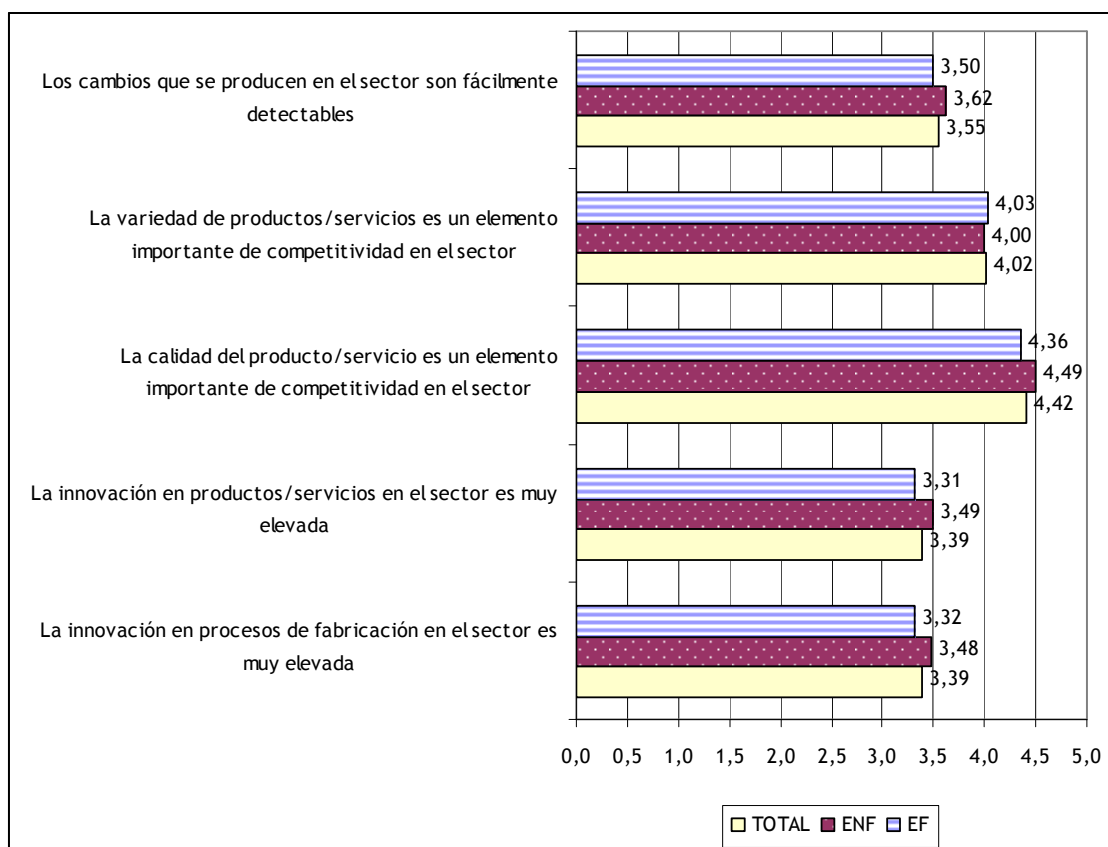


Figura 6.5: Entorno competitivo (escala *liker* 1 nada importante - 5 muy importante).

Es relevante señalar la percepción que las empresas tienen sobre la posibilidad de detectar los cambios que se producen en el sector. Así pues, las empresas sostienen que dichos cambios son relativamente fáciles de observar, lo que, en principio, podría ser incongruente con las puntuaciones que se obtienen en los apartados relativos a elevada innovación en procesos y en productos/servicios (3,32 y 3,31 en las empresas familiares, y 3,48 y 3,49 en las no familiares). En nuestra opinión, y teniendo presente que se trata de una primera aproximación de la realidad andaluza, esta situación puede deberse a que el mercado en el cual se ubican nuestras empresas familiares

sea considerado como un sector maduro<sup>94</sup>, donde existe un gran conocimiento sobre el mismo por parte de todos los competidores.

Además, en un análisis más detallado, se observa como en torno al 42% y al 45% de los gerentes andaluces encuestados afirman que la innovación en procesos y/o productos/servicios, respectivamente, es muy elevada en su sector. A pesar de ello, podemos pensar que los cambios que producen no deben ser especialmente significativos, ya que la calidad y la diversidad son los factores claves, según la opinión de los gerentes, para competir.

Hay que tener presente que éste es un estudio preliminar y que la percepción sobre el elevado grado de “innovación en procesos de fabricación” e “innovación en productos/servicios” puede estar sesgada por la influencia del sector. Es lógico pensar que el sector puede condicionar el tipo de innovación y con ello los valores obtenidos. Así pues, entendemos que las empresas ubicadas en el sector servicios valoren mejor la “innovación en productos/servicios”, mientras que para el sector industrial sea más valorada la “innovación en procesos de fabricación”.

Por último, cabe destacar que los cinco factores considerados son valorados, en todo caso, por encima del valor medio de la escala (valores de uno a cinco), evidenciando el alto grado de complejidad con que se percibe el entorno. Estas conclusiones se ven reforzadas por el reducido valor de la desviación estándar que se observa en la mayoría de las variables, evidenciando un elevado grado de consenso en la opinión de los empresarios de la muestra.

En las tablas 6.10 y 6.11 se analizan las percepciones, subjetivas, que tienen los gerentes/directores generales andaluces de su empresa en relación

---

<sup>94</sup> Nótese que los sectores maduros se han caracterizado por una mayor reducción de número de oportunidades para obtener ventajas competitivas, estando éstas encuadradas en la diferenciación, principalmente en costes. Otro de los factores que cataloga a estos sectores es el mayor conocimiento de los productos, procesos y tecnología y el mayor número de competidores.

con las de la competencia. Para ello se obtuvo información en relación al conocimiento y experiencia en el negocio, la capacidad de generar productos/servicios de calidad, la percepción de las políticas de responsabilidad social de la empresa, la capacidad para solventar problemas relativos a la morosidad de los clientes, la capacidad para dirigir y trabajar en grupo, entre otras cuestiones.

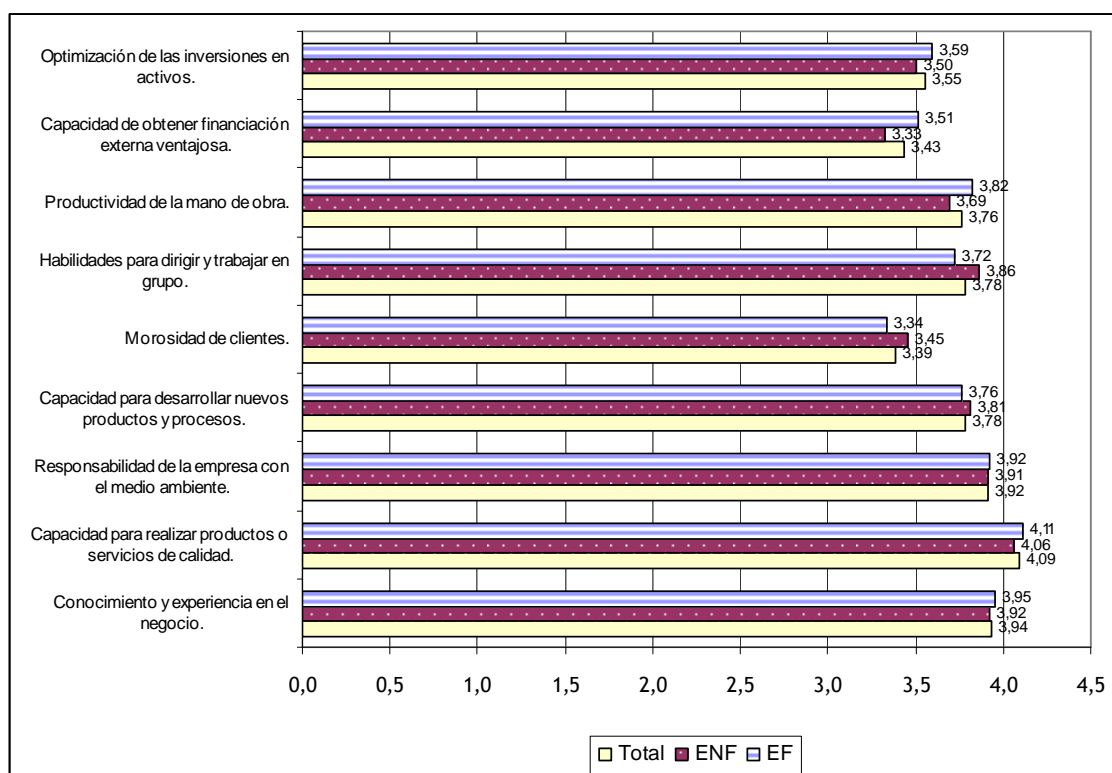


Figura 6.6: Percepción de la empresa con respecto a la competencia (escala *liker* 1 nada de acuerdo - 5 muy de acuerdo).

En este sentido, los resultados muestran una alta valoración en los aspectos considerados, donde la tónica dominante es un posicionamiento mejor o mucho mejor que la competencia. Concretamente, destacaríamos que para el caso de la empresa familiar, la coincidencia al apuntar un posicionamiento superior al de la competencia en cuanto a su capacidad para realizar productos y servicios de calidad (4,11 puntos sobre 5), situando esta variable como la más valorada. Por otra parte, resulta interesante destacar el hecho de que las personas encuestadas afirman poseer un gran conocimiento y

experiencia en el negocio (3,95 puntos sobre 5) y, por ende, del sector donde éste se ubica.

Destacar también como aspecto novedoso, cómo los empresarios andaluces van tomando conciencia no sólo empresarial sino también social. En este sentido llama la atención que más del 64% se posicionen mejor que la competencia con respecto a la responsabilidad con el medio ambiente.

En el otro extremo, entre los factores menos valorados, nos encontramos con la capacidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (3,76 puntos sobre 5), la optimización de las inversiones de activo (3,59 puntos sobre 5), obtención de financiación externa ventajosa (3,51 puntos sobre 5) y solventar los problemas de morosidad de clientes (3,34 puntos sobre 5).

Similares conclusiones obtenemos del análisis de la empresa no familiar de Andalucía donde la capacidad para realizar nuevos productos o servicios (4,06 puntos sobre 5), el conocimiento y la experiencia (3,92 puntos sobre 5) y la responsabilidad de la empresa con el medio ambiente (3,92 puntos sobre 5) son los aspectos mejor considerados por nuestros empresarios y donde aspectos como problemas con el cobro de clientes (3,45 puntos sobre 5), optimización de las inversiones (3,5 puntos sobre 5) y capacidad de obtener financiación externa ventajosa (3,33 puntos sobre 5), resultarían las variables peor consideradas, aun cuando los valores que muestren son relativamente altos.

Por último, es necesario incidir en la percepción que tienen los empresarios andaluces sobre el desarrollo de nuevos productos y/o procesos de sus empresas. Esta percepción, junto a la percepción del grado de innovación visto en el punto anterior, refuerza nuestra afirmación de que el tejido empresarial andaluz se ubica en nichos de sectores considerados como maduros.

### 2.2.3. ANÁLISIS DE LOS DATOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TECNOLOGÍA.

En este apartado se va a analizar si la empresa planifica su estrategia, así como el plazo de la misma, si la hubiere, y los factores que los directores generales/gerentes perciben como necesarios para el éxito de la empresa. Estas cuestiones están recogidas en las figuras 6.7, 6.8 y 6.9, sintetizadas en las tablas 6.12, 6.13, 6.14 y 6.15.

En cuanto a si las empresas realizan o no una planificación estratégica de sus actividades (tabla 6.12) cabe resaltar la escasa práctica de la misma, alcanzando, en términos globales, el 58,8% que afirman no realizar planificación estratégica formal de sus operaciones (figura 6.7). A pesar de ello, de un análisis más exhaustivo, se desprende que son las empresas no familiares las que presentan una mayor tendencia a realizar un plan estratégico (56,6% frente al 60,6% de las empresas no familiares). Así mismo, dentro del conjunto de empresas que planifican su actividad, afirman que la elaboran para un período inferior al año (46,3% datos globales; 47,7% empresa familiar y 46,3% empresa no familiar). Por último, destacar que sólo un 14,8% de las empresas familiares y un 20,3% de las no familiares que realizan plan estratégico lo hacen con una visión a largo plazo, superior a 3 años (figura 6.8).



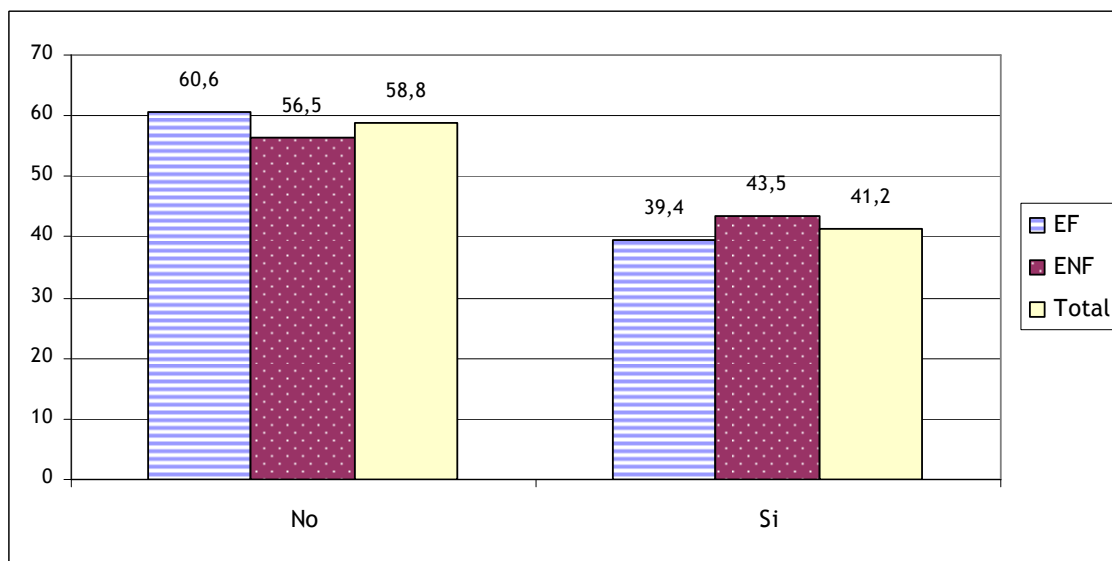


Figura 6.7: Realiza plan estratégico.

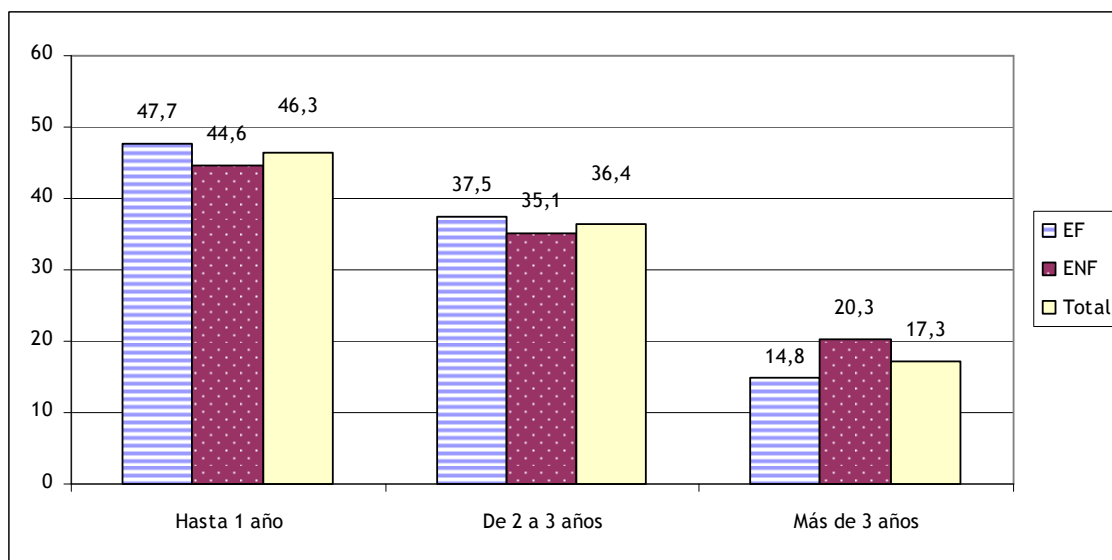


Figura 6.8: Horizonte temporal de las empresas que realizan plan estratégico.

En la figura 6.9 se analizaron las percepciones de los gerentes/directores generales sobre los factores indispensables para el éxito organizativo. Como puede apreciarse, en el caso de la empresa familiar, todas las opciones, salvo la utilización del teletrabajo, han sido puntuadas por encima del valor medio de la escala (uno indica nada importante y cinco muy importante). No obstante, hay que resaltar, por la alta puntuación alcanzada, los siguientes aspectos:

- Calidad del producto (4,69).
- Capacidades amplias de servicio al cliente (4,44).
- Precio (4,41).
- Esfuerzos para alcanzar una reputación (4,32).
- Productividad de los recursos (4,23).
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado (4,21).
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto (4,19).

En el estudio de la empresa no familiar, los resultados vuelven a ser similares:

- Calidad del producto (4,78).
- Esfuerzos para alcanzar una reputación (4,49).
- Capacidades amplias de servicio al cliente (4,33).
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado (4,3).
- Precio (4,27).
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto (4,24).
- Esfuerzo continuo de reducción de costes (4,23).

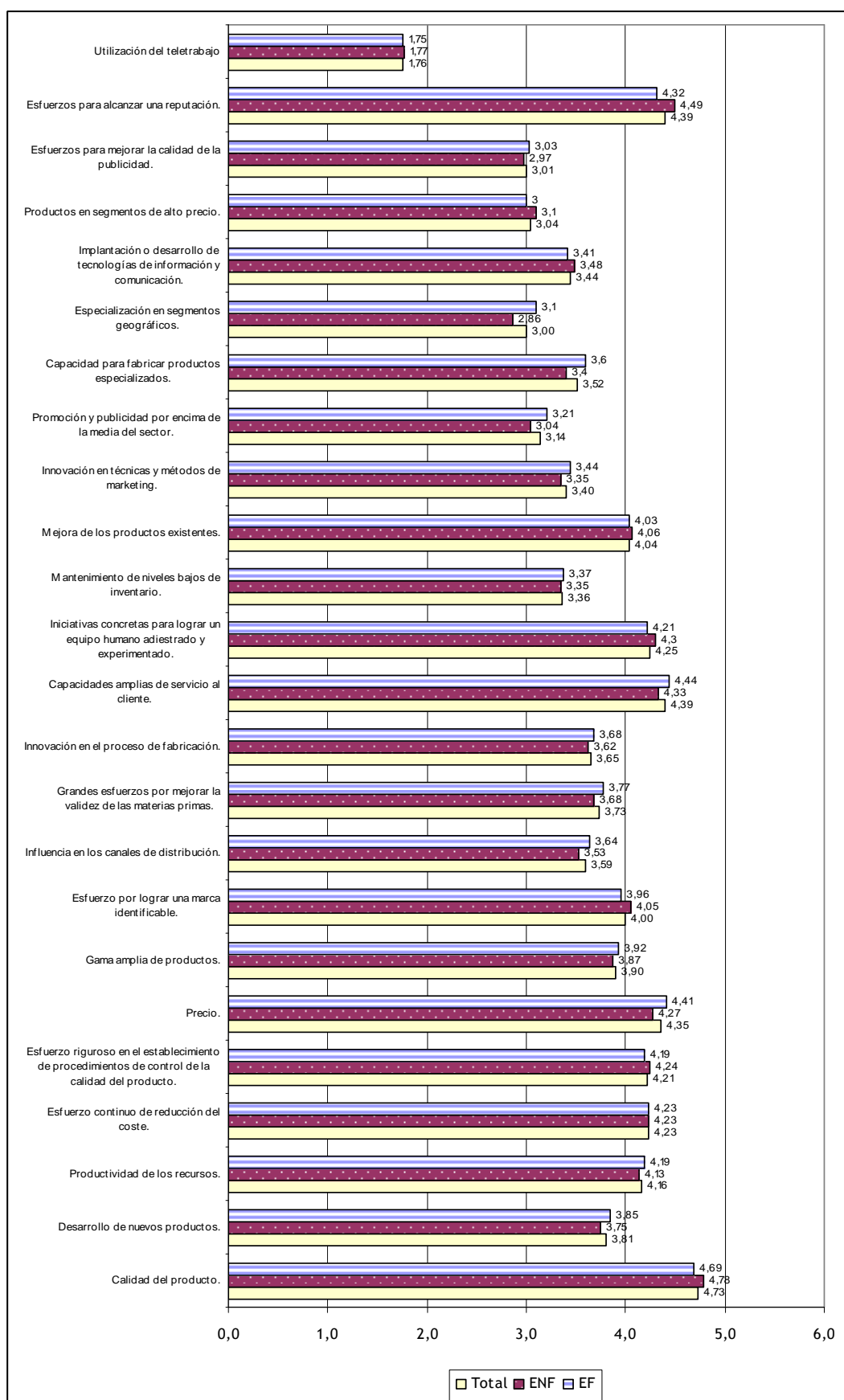


Figura 6.9: Percepción de los factores de éxito.

En términos generales, podemos considerar que el tejido empresarial andaluz percibe la calidad como un factor diferencial del éxito. Por otro lado, una atención personalizada al cliente y la reputación, constituyen factores esenciales para el desarrollo organizativo. Por último resaltar como la optimización de los recursos se torna en otra de las claves de éxito, ya sea mediante una reducción de los costes, para el caso no familiar, o mediante una mejor productividad de los recursos, para las empresas no familiares.

Por último se ha estudiado la posición tecnológica. El hecho de considerar esta variable es debido a que se conforma como uno de los factores<sup>95</sup> competitivos de las organizaciones.

Para profundizar en el análisis de la posición tecnológica de la pequeña y mediana empresa andaluza se han estudiado las percepciones subjetivas de los directivos encuestados sobre la situación en la que se encuentra su empresa en relación con la competencia, en lo que respecta a la tecnología utilizada.

Basándonos en los cuatro perfiles tecnológicos, definidos en el capítulo anterior, podemos apreciar que la empresa andaluza considera que tiene una posición tecnología buena (42,9%) o sostenible (39,8%), aunque en un estudio pormenorizado de los datos se muestra que las empresas no familiares se posicionan, desde la óptica tecnológica, en mejor situación que las empresas no familiares (figura 6.10). Concretamente las primeras afirman tener una posición sostenible del 38,2%, frente al 46,2% en las empresas familiares, y buena en un 43,3%, frente al 37,3%.

---

<sup>95</sup> Hacemos referencia a la asignación racional de los recursos, capacidad de adaptarse a los cambios, capacidad de gestión y, por último, a la capacidad estratégica.

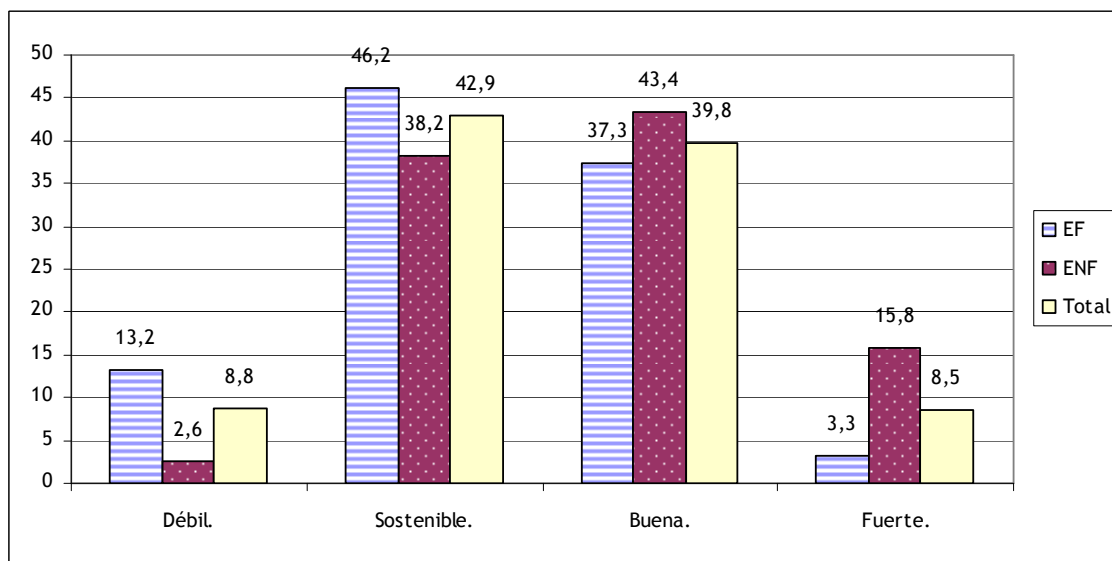


Figura 6.10: Posición tecnológica (%).

Podemos concluir que un porcentaje elevado de pequeñas y medianas empresas andaluzas se percibe en un nivel tecnológico equivalente o superior al de sus competidoras. Dada la importancia de la posición tecnológica para competir, hemos creído necesario incluir otro factor que complementa este estudio previo, hacemos referencia a la certificación de calidad ISO 9000 o equivalente (figura 6.11).

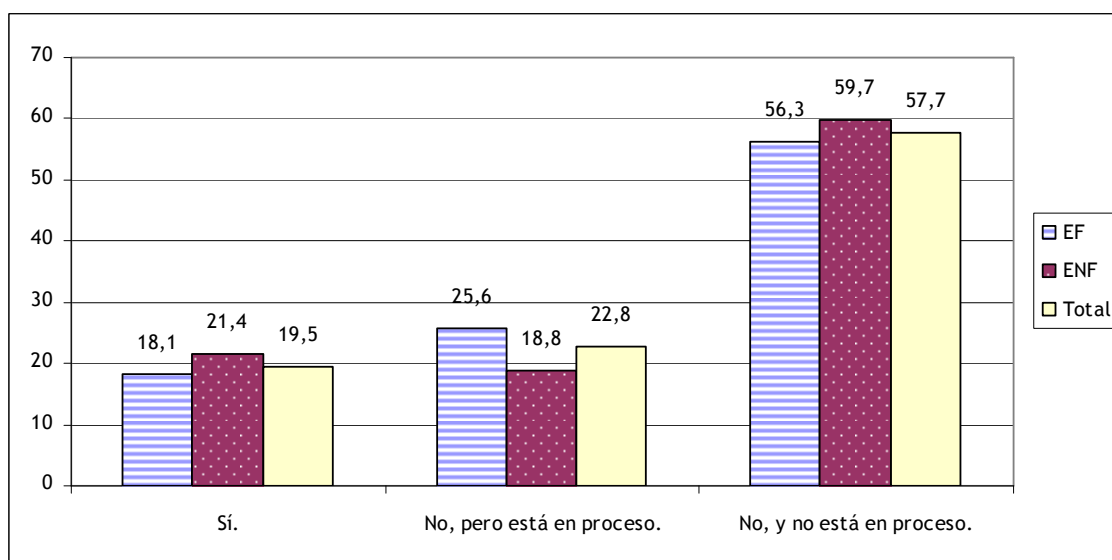


Figura 6.11: Certificado de calidad (%).

Tal y como se expuso en la definición de variables los beneficios de estar certificados son múltiples, y entre los ellos podemos citar, una mejora en la reputación con respecto al cliente, reducción de costes de calidad, etc. A pesar de ello podemos observar (figura 6.11) como la empresa andaluza carece, en general, de sistemas de certificación de calidad ISO 9000 o equivalente, donde sólo en torno al 43% dispone de ellas o está en disposición de obtenerla a corto plazo.

A modo de síntesis, podemos decir que la empresa familiar sería una organización con forma jurídica de Sociedad Limitada, cuyo gerente/director general es un hombre, de unos 50 años de edad, con estudios nivel medio (hasta bachiller o formación profesional) y que abastece principalmente a mercados locales, regionales o nacionales, siendo escasa la actividad exportadora. En cuanto al mercado en el que operan estas empresas, la calidad y variedad de los productos y/o servicios que ofertan se constituye como un factor clave o imprescindible para competir. En consonancia, perciben que los factores claves del éxito empresarial están relacionados con una adecuada relación calidad-precio, un servicio adecuado de atención al cliente y una buena reputación. Además, estas organizaciones se caracterizan por no realizar habitualmente planes estratégicos y cuando lo hacen tienen una duración media inferior al año. Por último, y con respecto a la posición tecnológica, cabe destacar que las empresas andaluzas no disponen, por término medio, de certificado de calidad ISO 9000 o equivalente y que utilizan una tecnología similar a las de las empresas del sector y sólo realizan nuevas adquisiciones cuando la competencia ha obtenido buenos resultados de la misma, es decir, una posición tecnológica sostenible.

### **2.3. ANÁLISIS DE LAS CORRELACIONES.**

En los siguientes apartados, y con el fin de completar el análisis descriptivo, se ha procedido a estudiar las correlaciones entre las variables previamente definidas y que han sido objeto de análisis en el estudio

descriptivo de las empresas familiares. No es este el único objetivo que se busca con el análisis de correlaciones, ya que también pretendemos una primera aproximación sobre si existe o no dependencia lineal entre ellas<sup>96</sup>.

Dado el vasto volumen de información manejada, se ha procedido a establecer matrices de correlaciones separadas, en función del tipo de variables. Es por ello, que en primer lugar analizaremos las variables de tipo continuo procedentes principalmente de los datos de SABI y, a continuación, las variables discretas cuyo origen proviene, con carácter general, de los cuestionarios.

Para llevar a cabo este estudio, y de acuerdo con la metodología planteada en el capítulo anterior, hemos utilizado el coeficiente de correlación de *Spearman*. A pesar de que el coeficiente de correlación de *Pearson* es el más frecuente en este tipo de estudios hay que considerar que éste requiere una distribución normal entre las variables, lo que no ocurre en las variables que manejamos, especialmente en los ratios financieros.

### 2.3.1. VARIABLES ECONÓMICAS-FINANCIERAS.

En la tabla 6.18 del anexo 6 se agrupan las variables continuas obtenidas de la base de datos SABI. Para llevar a cabo este estudio hemos tomado los valores habituales de significación, es decir, al 1% y 5%.

En primer lugar, y como era lógico esperar, podemos observar como la variable multicriterio de rentabilidad definida en el capítulo anterior se relaciona con las variables que se emplearon para realizar el factor eficiencia: rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rentabilidad por margen. Como no podía ser de otra manera, dicha variable también esta correlacionada de forma positiva con el total activo, los fondos propios, el

---

<sup>96</sup> Hay que recordar que el hecho de que dos variables presenten correlación significativa pone de manifiesto que existe dependencia lineal, sin embargo, el hecho de que no existe una dependencia lineal no excluye que pueda existir otro tipo de relación entre las variables.

resultado de explotación, con los ingresos de explotación, con los ingresos financieros y con el resultado del ejercicio. Por último, y aunque parezca obvio, se hace necesario resaltar la relación negativa con el endeudamiento total de la empresa (-0,39) lo que viene motivado por los mayores costes financieros derivados del mayor nivel de endeudamiento ajeno los cuales merman el resultado empresarial.

### **2.3.2. VARIABLES OBTENIDAS DE LOS CUESTIONARIOS.**

Para realizar el análisis de correlaciones hemos cruzado la información de los cuestionarios. Para ello hemos tenido en cuenta los factores multicriterio referidos a la orientación estratégica obtenidos en el capítulo anterior.

Como puede observarse tras el estudio de la tabla 6.19 sólo se encuentra relación significativa en las variables del cuestionario relativas al entorno empresarial.

El tamaño presenta una relación directa y positiva con el mercado de destino de las ventas, encontrando, como puede parecer lógico, que son las empresas de mayor tamaño las más propensas a abrirse a mercados exteriores. Así pues, el análisis arroja una puntuación de 0,162 para la relación entre el tamaño y las empresas que abastecen a un mercado nacional y 0,220 para las que dirigen sus ventas a un mercado europeo.

Relativo también al tamaño, encontramos una relación positiva entre éste y la certificación de calidad (0,146), lo que pone de manifiesto que son las empresas de mayor tamaño las que presentan una mayor predisposición a invertir recursos en la obtención de un certificado ISO 9000 o equivalente.



Otra variable que se encuentra lineal y positivamente relacionada con el carácter familiar es la antigüedad (0,119), lo que implicaría, a priori, que las empresas familiares son más longevas que las empresas no familiares.

Por último, y como es lógico esperar, la formación del director general/gerente incide de forma positiva (0,208) en la realización de un plan estratégico.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES.

Tras el análisis realizado, parece indicado hacer una síntesis de los principales resultados obtenidos:

1. En cuanto a la estructura de balance se observa la importancia que tienen las partidas del circulante o corriente, ya sean de activo o de pasivo, lo cual se pone de manifiesto por el elevado peso relativo de estas partidas con respecto al total.

Así mismo, destaca el alto nivel de endeudamiento de la pequeña y mediana empresa, ya sea familiar o no, el cual alcanza el 73%, por término medio, destacando, y consonancia con la consideración anterior, el nivel de deuda a corto plazo. A pesar de estos elevados índices estas organizaciones soportan un coste de recursos ajenos relativamente pequeño (en torno al 3%).

Por último, dentro de este punto, destacar el hecho de que las empresas andaluzas tienen un nivel de rentabilidad, tanto económica como por margen, en torno al 5%.

2. En cuanto a las características de las pequeñas y medianas empresas se podría afirmar que éstas optan por una forma jurídica de responsabilidad limitada, lo que vendría motivado por los menores requisitos legales requeridos, de tamaño pequeño, entre 10 y 49 trabajadores, y relativamente joven, en torno a 21 años. Además

estas organizaciones estarían dirigidas principalmente por hombres de unos 50 años y con una escasa formación universitaria.

3. Por otro lado se aprecia una escasa profesionalización de la gestión, situación que es más evidente, como es lógico, en el caso de las empresas familiares.
4. Otro de los factores destacados es el escaso nivel de exportaciones de nuestro tejido empresarial. En este sentido, se observa el escaso número de empresas que optan por abastecer a mercados europeos o internacionales (en torno al 38% en el caso de empresas familiares y 39% para las no familiares).
5. Por último, relacionado con las variables de corte estratégico se desprende lo siguiente:
  - 5.1 En general, las empresas de Andalucía realizan una escasa planificación estratégica. Además, en el caso de hacerla, la tendencia es que dicha planificación sea a corto plazo.
  - 5.2 Existe una preocupación por la calidad de productos, el control de costes, mejora de la productividad de los recursos y atención al cliente, lo que pondría de manifiesto que las empresas de nuestro entorno, por término medio, se sitúan en sectores maduros. Esta afirmación se ve reforzada por el hecho de que los directores generales/gerentes de Andalucía perciben que los cambios del sector son fácilmente detectables y afirman poseer un gran conocimiento y experiencia en el sector.

## Capítulo 6

Anexo



	Análisis descriptivos					
	Empresa Familiar		Empresa No Familiar		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media
Total Activo	244	4.802,56	178	3.894,00	422	4.419,32
Total Pasivo	244	3.287,90	178	2.843,16	422	672,74
Fondos Propios	244	1.517,94	178	1.052,69	422	1.321,70
Activo Circulante	238	2.989,24	178	2.433,24	422	2.754,72
Pasivo Circulante	237	2.606,98	178	2.181,63	422	2.427,56
Fondo de Maniobra	237	382,25	178	251,61	422	327,15
Endeudamiento	244	71,84	178	75,39	422	73,34
Endeudamiento c/p	244	56,98	178	58,06	422	57,43
Endeudamiento l/p	244	14,86	178	17,33	422	15,91
Coste financiero	243	2,96	178	2,92	421	2,94
Ingresos de explotación	243	5,434,89	178	5.136,76	421	5.308,83
Resultado de explotación	243	371,48	178	229,44	421	311,42

Tabla 6.1: Valores descriptivos de las variables obtenidas de SABI (en miles de euros) para el período 2001-2007.

	Análisis descriptivos (continuación)					
	Empresa Familiar		Empresa No Familiar		Total	
	N	Media	N	Media	N	Media
Resultado del ejercicio	243	247,98	178	125,61	421	196,24
Rentabilidad Económica	243	5,64	178	5,30	421	5,50
Rentabilidad Financiera	243	12,12	178	17,26	421	14,26
Rentabilidad por Margen	243	2,84	178	1,73	422	2,37
Antigüedad (número de años)	244	20,84	178	19,94	422	20,46
Tamaño (número de empleados)	186	48,92	135	39,90	321	45,12

Tabla 6.1 Valores descriptivos de las variables obtenidas de SABI (en miles de euros) para el período 2001-2007. (Continuación).

1. Indique la forma jurídica de la empresa.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	244			178			422		
	$F_i^{97}$	% <sup>98</sup>	$\Sigma\%^{99}$	$F_i$	%	$\Sigma\%$	$F_i$	%	$\Sigma\%$
Soc. Anónima	76	31,1	31,1	39	21,9	21,9	115	27,3	27,3
Soc. Limitada	155	63,5	94,7	125	70,2	92,1	280	66,4	93,7
Soc. Cooperativa	0	0,0	94,7	2	1,1	93,3	2	0,5	94,2
Soc. Anónima Laboral	0	0,0	94,7	1	0,6	93,8	1	0,2	94,4
Soc. Anónima Unipersonal	1	0,4	95,1	4	2,2	96,1	5	1,2	95,6
Soc. Limitada Unipersonal	6	2,5	97,6	4	2,2	98,3	10	2,4	98,0
Soc. Limitada Laboral	4	1,6	99,2	2	1,1	99,4	6	1,4	99,4
Empresario Individual	1	0,4	99,6	0	0,0	99,4	1	0,2	99,6
Soc. Agraria Transformación	1	0,4	100,0	0	0,0	99,4	1	0,2	99,8
Otras	0	0,0	100,0	1	0,6	100,0	1	0,2	100,0
Total	244	100,0		178	100,0		422	100,0	

Tabla 6.2: Forma jurídica.

<sup>97</sup> Frecuencia.<sup>98</sup> Porcentaje.<sup>99</sup> Porcentaje acumulado.

3. ¿Tiene usted alguna participación en el capital de la empresa?									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	244			178			422		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
No	77	31,6	31,6	108	60,7	60,7	185	43,8	43,8
Si	167	68,4	100,0	70	39,3	100,0	237	56,2	100,0
Total	244	100,0		178	100,0		422	100,0	

Tabla 6.3: Profesionalización externa de la gestión.

8a.Cuál es la edad del director general/gerente.		
	Empresa familiar	Empresa no familiar
Media	52,26	46,05
Mediana	53	46
Desviación típica	10,64	9,96
Asimetría	-0,016	-0,051
Curtosis	-0,72	1,75
Número de empresas	231	163

Tabla 6.4: Edad del gerente/director general (en años).



8b. Cuál es el sexto del director general/gerente.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	243			177			420		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
Hombre	226	93,0	93,0	173	97,7	97,7	399	95,0	95,0
Mujer	17	7,0	100,0	4	2,3	100,0	21	5,0	100,0
Total	243	100,0		177	100,0		420	100,0	

Tabla 6.5: Sexo del gerente/director general.

11. Cuál es el nivel de formación del director general/gerente.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	236			171			407		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
Estudios Primarios	93	39,4	39,4	50	29,2	29,2	143	35,1	35,1
Bachiller, F.P.	67	28,4	67,8	41	24,0	53,2	108	26,5	61,6
Universitario grado medio	40	16,9	84,7	39	22,8	76,0	79	19,4	81,0
Universitario grado superior	36	15,3	100,0	41	24,0	100,0	77	19,0	100,0
Total	236	100,0		171	100,0		407	100,0	

Tabla 6.6: Nivel de formación del gerente/director general.

11. Cuál es el nivel de formación del director general/gerente.		
	Empresa familiar	Empresa no familiar
Media	2,08	2,42
Mediana	2,0	2,0
Desviación típica	1,08	1,14
Asimetría	0,57	0,104
Curtosis	-0,993	0,186
Mínimo	1	1
Máximo	4	4
Número de empresas	236	171

Tabla 6.6: Nivel de formación del gerente/director general. Estadísticos.

	Empresa familiar N=68	Empresa no familiar N=53	Total N= 121
	Media	Media	Media
14a. % de ventas realizadas a nivel comarcal o regional	50,34	48,15	49,38
14b. % de ventas realizadas a nivel nacional	35,57	37,47	36,40
14c. % de ventas realizadas a la UE	10,72	11,43	11,03
14d. % de ventas fuera de la UE	3,37	2,94	3,18

Tabla 6.7: Destino de las ventas.

15. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.						
	Empresa familiar			Empresa no familiar		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
15.1. La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada.	209	3,32	1,16	157	3,48	1,22
15.2. La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada.	223	3,31	1,07	166	3,49	1,10
15.3 .La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector.	227	4,36	0,89	169	4,49	0,82
15.4. La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector.	225	4,03	0,99	167	4,00	1,03
15.5. Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables.	226	3,50	0,95	166	3,62	0,96

Tabla 6.8: Percepción del entorno competitivo. Estadísticos.

15. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones.						
		totalmente desacuerdo			totalmente de acuerdo	
		1	2	3	4	5
15.1 La innovación en procesos de fabricación en el sector es muy elevada.	<b>EF</b> <sup>100</sup>	5,74	18,18	34,45	21,53	20,10
	<b>ENF</b> <sub>101</sub>	7,6	11,2	27,0	19,7	23,6
15.2 La innovación en productos/servicios en el sector es muy elevada.	<b>EF</b>	3,6	19,3	35,9	24,7	16,6
	<b>ENF</b>	6,0	9,6	33,7	30,7	19,9
15.3 La calidad del producto/servicio es un elemento importante de competitividad en el sector.	<b>EF</b>	1,8	3,1	8,4	30,8	55,9
	<b>ENF</b>	1,2	2,4	7,1	25,4	63,9
15.4 La variedad de productos/servicios es un elemento importante de competitividad en el sector.	<b>EF</b>	1,78	7,11	15,56	37,33	38,22
	<b>ENF</b>	1,2	7,8	22,2	27,5	41,3
15.5 Los cambios que se producen en el sector son fácilmente detectables.	<b>EF</b>	1,33	12,39	37,17	33,19	15,93
	<b>ENF</b>	2,4	8,4	32,5	38,0	18,7

Tabla 6.9: Percepción del entorno competitivo.

<sup>100</sup> Empresa Familiar.<sup>101</sup> Empresa no Familiar.

17. Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos.						
	Empresa familiar			Empresa no familiar		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
17.1. Conocimiento y experiencia en el negocio.	231	3,95	0,74	170	3,92	0,746
17.2. Capacidad para realizar productos o servicios de calidad.	232	4,11	0,73	169	4,06	0,769
17.3. Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente.	224	3,92	0,82	167	3,91	0,813
17.4. Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos.	220	3,76	0,87	163	3,81	0,872
17.5. Morosidad de clientes.	229	3,34	1,04	167	3,45	0,973
17.6. Habilidades para dirigir y trabajar en grupo.	229	3,72	0,75	168	3,86	0,753
17.7. Productividad de la mano de obra.	226	3,82	0,80	170	3,69	0,899
17.8. Capacidad de obtener financiación externa ventajosa.	227	3,51	0,93	168	3,33	1,129
17.9. Optimización de las inversiones en activos.	217	3,59	0,77	166	3,50	0,837

Tabla 6.10: Percepción empresarial del negocio frente a la competencia. Estadísticos.

17. Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos.						
		totalmente desacuerdo				
		totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
17.1. Conocimiento y experiencia en el negocio.	EF	0,43	0,87	24,24	51,95	22,51
	ENF	0,00	0,00	31,8	44,1	24,1
17.2. Capacidad para realizar productos o servicios de calidad.	EF	0,43	0,43	18,10	50,00	31,03
	ENF	0,6	1,2	19,5	49,1	29,6
17.3. Responsabilidad de la empresa con el medio ambiente.	EF	1,34	33,48	0,00	37,05	27,12
	ENF	0,0	1,8	32,3	38,9	26,9
17.4. Capacidad para desarrollar nuevos productos y procesos.	EF	0,91	3,64	35,91	37,27	22,27
	ENF	1,2	3,1	32,5	39,9	23,3
17.5. Morosidad de clientes.	EF	4,80	12,23	42,36	24,89	15,72
	ENF	2,4	9,6	46,7	23,4	18,0

Tabla 6.11: Percepción empresarial del negocio frente a la competencia.

17. Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos (continuación)						
		totalmente desacuerdo		totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5
17.6. Habilidades para dirigir y trabajar en grupo.	EF	0,0	3,49	34,93	47,16	14,41
	ENF	0,0	1,2	32,7	45,2	20,8
17.7. Productividad de la mano de obra.	EF	0,0	3,54	32,30	42,92	21,24
	ENF	1,8	5,9	32,4	41,8	18,2
17.8. Capacidad de obtener financiación externa ventajosa.	EF	3,08	7,05	39,65	36,12	14,10
	ENF	8,3	11,9	33,9	30,4	15,5
17.9. Optimización de las inversiones en activos.	EF	1,38	0,92	47,47	37,79	12,44
	ENF	1,8	5,4	45,2	36,1	11,4

Tabla 6.11: Percepción empresarial del negocio frente a la competencia. (Continuación).

20a. Indique si su empresa realiza habitualmente plan estratégico.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	226			170			396		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
No	137	60,6	60,6	96	56,5	56,5	233	58,8	58,8
Si	89	39,4	100,0	74	43,5	100,0	163	41,2	100,0
Total	226	100,0		177	100,0		396	100,0	

Tabla 6.12: Empresas con plan estratégico.

20b. Indique si su empresa realiza habitualmente plan estratégico.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	88			74			162		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
Hasta 1 año	42	47,7	47,7	33	44,6	44,6	75	46,3	46,3
De 2 a 3 años	33	37,5	85,2	26	35,1	79,7	59	36,4	82,7
Más de 3 años	13	14,8	100,0	15	20,3	100,0	28	17,3	100,0
Total	88	100,0		74	100,0		162	100,0	

Tabla 6.13: Horizonte temporal plan estratégico.



22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
	Empresa familiar			Empresa no familiar		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
22.1. Calidad del producto.	237	4,69	0,62	176	4,78	0,48
22.2. Desarrollo de nuevos productos.	222	3,85	1,01	171	3,75	1,07
22.3. Productividad de los recursos.	225	4,19	0,82	171	4,13	0,85
22.4. Esfuerzo continuo de reducción del coste.	233	4,23	0,86	173	4,23	0,88
22.5. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto.	225	4,19	0,91	167	4,24	0,86
22.6. Precio.	236	4,41	0,75	173	4,27	0,88
22.7. Gama amplia de productos.	230	3,92	1,06	173	3,87	1,08
22.8. Esfuerzo por lograr una marca identificable.	222	3,96	1,15	166	4,05	1,02

Tabla 6.14: Percepción de los factores de éxito.

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
	Empresa familiar			Empresa no familiar		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
22.9. Influencia en los canales de distribución.	217	3,64	1,22	158	3,53	1,14
22.10. Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.	211	3,77	1,09	150	3,68	1,07
22.11. Innovación en el proceso de fabricación.	208	3,68	1,07	149	3,62	1,15
22.12. Capacidades amplias de servicio al cliente.	229	4,44	0,69	168	4,33	0,75
22.13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.	227	4,21	0,83	168	4,3	0,77
22.14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario.	214	3,37	1,01	153	3,35	1,05
22.15. Mejora de los productos existentes.	214	4,03	0,88	154	4,06	0,81
22.16. Innovación en técnicas y métodos de marketing.	220	3,44	1,11	159	3,35	1,08

Tabla 6.14: Percepción de los factores de éxito (Continuación).

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
	Empresa familiar			Empresa no familiar		
	N	Media	Desviación típica	N	Media	Desviación típica
22.17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector.	224	3,21	1,13	160	3,04	1,09
22.18. Capacidad para fabricar productos especializados.	205	3,60	1,06	145	3,40	1,25
22.19. Especialización en segmentos geográficos.	208	3,10	1,23	147	2,86	1,09
22.20. Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación.	219	3,41	1,11	162	3,48	1,12
22.21. Productos en segmentos de alto precio.	209	3,00	1,16	158	3,10	1,13
22.22. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.	222	3,03	1,15	157	2,97	1,12
22.23. Esfuerzos para alcanzar una reputación.	227	4,32	0,85	167	4,49	0,69
22.24. Utilización del teletrabajo	207	1,75	1,12	149	1,77	1,10

Tabla 6.14: Percepción de los factores de éxito (Continuación).

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
		totalmente desacuerdo				
		1	2	3	4	5
22.1. Calidad del producto.	EF	0,4	0,8	3,4	20,3	75,1
	ENF	0,0	0,0	2,8	16,5	80,7
22.2. Desarrollo de nuevos productos.	EF	3,2	5,0	26,1	35,5	30,2
	ENF	3,5	9,4	23,4	35,7	28,1
22.3. Productividad de los recursos.	EF	0,9	1,3	16,4	41,0	40,4
	ENF	1,2	1,7	17,9	31,2	48,0
22.4. Esfuerzo continuo de reducción del coste.	EF	0,9	1,7	17,6	33,4	46,4
	ENF	1,2	1,7	17,9	31,2	48,0
22.5. Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto.	EF	1,3	2,2	18,7	32,0	45,8
	ENF	0,6	2,4	17,4	31,7	47,9

Tabla 6.15: Percepción de los factores de éxito.

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
		totalmente desacuerdo				
		totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
22.6. Precio.	EF	0,0	0,8	13,1	30,5	55,6
	ENF	1,2	2,3	15,6	30,6	50,3
22.7. Gama amplia de productos.	EF	3,5	6,1	21,7	32,6	36,1
	ENF	3,5	7,5	22,5	31,8	34,7
22.8. Esfuerzo por lograr una marca identificable.	EF	2,3	11,3	20,7	19,4	46,3
	ENF	1,8	6,6	19,3	29,5	42,8
22.9. Influencia en los canales de distribución.	EF	6,5	11,5	24,9	25,8	31,3
	ENF	5,1	13,9	27,2	30,4	23,4
22.10. Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas.	EF	3,8	8,1	26,0	31,3	30,8
	ENF	2,7	12,7	24,0	35,3	25,3

Tabla 6.15: Percepción de los factores de éxito (Continuación).

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
		totalmente desacuerdo				
		totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
22.11. Innovación en el proceso de fabricación.	EF	4,3	8,2	26,9	36,1	24,5
	ENF	6,7	8,7	25,5	33,6	25,5
22.12. Capacidades amplias de servicio al cliente.	EF	0,0	0,4	10,0	34,9	54,7
	ENF	0,6	0,6	11,9	39,3	47,6
22.13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado.	EF	0,4	1,3	19,4	34,8	44,1
	ENF	0,6	0,6	14,3	37,5	47,0
22.14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario.	EF	4,7	9,8	44,4	25,7	15,4
	ENF	4,6	14,4	37,9	27,5	15,7
22.15. Mejora de los productos existentes.	EF	0,9	3,3	21,5	40,7	33,6
	ENF	0,0	4,5	16,2	48,1	31,2

Tabla 6.15: Percepción de los factores de éxito (Continuación).

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
		totalmente desacuerdo				
		totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
22.16. Innovación en técnicas y métodos de marketing.	EF	6,4	10,0	37,3	25,8	20,5
	ENF	5,0	16,4	32,1	31,4	15,1
22.17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector.	EF	6,7	19,6	35,7	21,9	16,1
	ENF	6,9	25,6	34,4	22,5	10,6
22.18. Capacidad para fabricar productos especializados.	EF	4,4	8,3	32,7	32,2	22,4
	ENF	9,7	15,2	22,1	31,7	21,4
22.19. Especialización en segmentos geográficos.	EF	12,5	17,8	32,2	22,1	15,4
	ENF	10,9	27,9	32,7	21,8	6,8
22.20. Implantación o desarrollo de tecnologías de información y comunicación.	EF	4,6	16,9	31,1	28,2	19,2
	ENF	3,7	17,9	26,5	30,9	21,0

Tabla 6.15: Percepción de los factores de éxito (Continuación).

22. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.						
		totalmente desacuerdo				
		totalmente de acuerdo				
		1	2	3	4	5
22.21. Productos en segmentos de alto precio.	EF	10,0	23,4	35,9	17,8	12,9
	ENF	7,6	24,1	31,0	25,3	12,0
22.22. Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad.	EF	8,6	26,6	30,6	21,6	12,6
	ENF	8,3	29,3	29,9	22,3	10,2
22.23. Esfuerzos para alcanzar una reputación.	EF	1,3	2,2	10,6	34,8	51,1
	ENF	0,0	1,2	7,8	32,3	58,7
22.24. Utilización del teletrabajo.	EF	59,9	17,9	14,0	3,4	4,8
	ENF	57,0	20,8	14,8	2,7	4,7

Tabla 6.15: Percepción de los factores de éxito (Continuación).



48. La posición tecnológica de su empresa se puede considerar.									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	212			152			364		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
Débil.	28	13,2	13,2	4	2,6	2,6	32	8,8	8,8
Sostenible.	98	46,2	59,4	58	38,2	40,8	156	42,9	51,7
Buena.	79	37,3	96,7	66	43,4	84,2	145	39,8	91,5
Fuerte.	7	3,3	100,0	24	15,8	100,0	31	8,5	100,0
Total	212	100,0		152	100,0		364	100,0	

Tabla 6.16 Posición tecnológica.

49. ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalente?									
	Empresa familiar			Empresa no familiar			Total		
Número de empresas	215			154			369		
	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%	F <sub>i</sub>	%	Σ%
Sí.	39	18,1	18,1	33	21,4	21,4	72	19,5	19,5
No, pero está en proceso.	55	25,6	43,7	29	18,8	40,3	84	22,8	42,3
No, y no está en proceso.	121	56,3	100,0	92	59,7	100,0	213	57,7	100,0
Total	215	100,0		154	100,0		369	100,0	

Tabla 6.17 Certificado de calidad.

	Tam	Mren	AF	AC	TA	PF	PC	TP	FFPP	L	Lc/p	LI/p	lexp	Rexpl	Ifro	Gfro	Reje	FM	Edad	Rfra	Rmar	Reco	Cfro
Tam	1																						
Mrenta	-,13 *	1																					
AF	-,05	,05	1																				
AC	,05	,19 **	,68 **	1																			
TA	,01	,15 *	,84 **	,95 **	1																		
PF	-,02	,05	,73 **	,56 **	,68 **	1																	
PC	,06	,08	,76 **	,92 **	,93 **	,61 **	1																
TP	,04	,07	,81 **	,90 **	,95 **	,74 **	,97 **	1															
FFPP	-,04	,33 **	,69 **	,80 **	,83 **	,45 **	,68 **	,67 **	1														
L	,10	-,39 **	-,09 **	-,11 **	-,11 **	,16 **	,10 **	,12 **	-,57 **	1													
Lc/p	,16 **	-,28 **	-,25 **	-,05 **	-,14 *	-,26 **	,15 *	,03 **	-,42 **	,68 **	1												
LI/p	-,05	-,08	,26 **	-,06 **	,06 **	,70 **	-,00 **	,17 **	-,11 **	,34 **	-,33 **	1											
lexpl	,07	,16 *	,72 **	,88 **	,88 **	,57 **	,88 **	,86 **	,73 **	-,07 **	,00 **	-,02 **	1										
Rexpl	-,07	,61 **	,51 **	,69 **	,69 **	,50 **	,64 **	,65 **	,64 **	-,12 **	-,13 **	,04 **	,67 **	1									
Ifro	,01	,15 *	,56 **	,73 **	,73 **	,38 **	,64 **	,62 **	,74 **	-,34 **	-,20 **	-,13 **	,68 **	,46 **	1								
Gfro	,03	,12	,71 **	,74 **	,80 **	,76 **	,79 **	,85 **	,54 **	,17 **	-,02 **	,31 **	,74 **	,63 **	,49 **	1							

Tabla 6.18: Correlaciones de *Spearman* para variables continuas.

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 ; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

	Tam	Mren	AF	AC	TA	PF	PC	TP	FFPP	L	Lc/p	Ll/p	lexp	Rexpl	lfro	Gfro	Reje	FM	Edad	Rfra	Rmar	Reco	Cfro
Reje	-,05	,64 **	,56 **	,72 **	,71 **	,36 **	,62 **	,60 **	,81 **	-,42 **	-,26 **	-,13 *	,67 **	,77 **	,60 **	,48 **	1						
FM	,07	,32 **	,03	,47 **	,34 **	,14 *	,17 **	,18 **	,51 **	-,47 **	-,43 **	-,09	,28 **	,33 **	,40 **	,16 *	,42 **	1					
Edad	-,03	,06	,29 **	,36 **	,36 **	,19 **	,25 **	,26 **	,49 **	-,34 **	-,26 **	-,08	,25 **	,21 **	,39 **	,26 **	,31 **	,30 **	1				
Rfra	,05	,59 **	-,00	,12	,07	,02	,14 *	,10	,00	,14 *	,21 **	-,04	,17 **	,32 **	,01	,06	,43 **	,00	-,21 **	1			
Rmar	-,14 *	,80 **	,22 **	,30 **	,30 **	,06	,17 **	,15 *	,53 **	-,56 **	-,40 **	-,16 **	,18 **	,49 **	,29 **	,07	,77 **	,35 **	,20 **	,48 **	1		
Reco	-,13 *	,91 **	-,03	,11	,05	,01	,02	,00	,18 **	-,25 **	-,17 **	-,05	,15 *	,62 **	,05	,13* **	,48 **	,27 **	-,01	,54 **	,58 **	1	
Cfro	-,02	,13 *	,00	-,07	-,06	,21 **	-,08	-,02	-,10	,10	-,14 *	,36 **	-,01	,10	-,09	,432 **	-,09	,03	,06	-,07	-,11	,26 **	1

Tabla 6.18: Correlaciones de *Spearman* para variables continuas (continuación).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

	EF	Tam	Edad	Sexdtor	Formac	Wlocal	Wnacl	WUE	Winter	Innproc
EF	1									
Tam	-0,051	1								
Edad	,119*	-0,052	1							
Sexdtor	,107*	0,043	-0,091	1						
Formac	-,145**	0,083	0,072	0,051	1					
Wlocal	-0,044	0,032	-0,055	0,094	-,169*	1				
Wnacl	0,014	-,162*	0,072	-0,044	-0,073	0,188	1			
WUE	-0,087	,220*	-,237*	0,014	0,122	-0,24	-,390**	1		
Winter	0,122	-0,171	-0,155	-0,177	-0,188	-0,211	-0,007	0,072	1	
Innproc	-0,074	-0,033	0,01	0,024	-0,072	-0,058	0,005	0,187	0,078	1
Innpdtos	-0,093	0,064	0,016	0,02	-0,005	-0,019	0,131	0,025	-0,081	,593**
Calpdto	-0,079	-0,038	-0,039	0,056	0,011	0,013	,166*	,236*	0,022	,248**
Varpdto	0,011	,131**	0,017	,116*	-,110*	0,142	,156*	0,033	0,072	,264**
Camsect	-0,071	0,027	0,055	-0,052	0,06	0,073	0,114	0,027	-0,205	0,07
Experienc	0,03	0,048	0,069	-,128*	-0,021	-0,035	0,052	-0,083	-0,27	0,016
Pdtoscal	0,027	0,066	-0,015	-0,017	0,012	0,004	0,057	0,039	-0,263	-0,007
Xambie	0,004	0,026	0,022	0,02	0,057	0,133	-0,099	-0,044	-0,052	0,082
Despdto	-0,031	-0,07	-0,044	0,076	,141**	0,015	0,041	0,048	-0,154	,147**
Morosidad	-0,041	-0,051	-0,019	-0,07	0,026	0,001	0,111	0,074	-0,094	0,047
Hdgrupos	-0,079	0,041	-0,068	0,073	,127*	-0,017	0,058	0,059	0,101	0,06
PdtoMO	0,06	0,02	-0,049	-0,014	0,037	0,044	0,041	0,092	-0,041	0,008
Finext	0,071	0,043	-0,064	0,062	0,079	0,138	0,05	-0,026	0,144	-0,079
Optinv	0,048	-0,058	,107*	0,011	,104*	-0,13	-0,002	0,063	-0,028	0,063
Planest	-0,038	0,016	0,007	0,009	,162**	0,092	,208**	-0,128	-0,231	,120*
HTPlan	-0,052	-0,026	0,035	0,087	,208**	0,141	0,051	-0,141	0,147	-0,145
Nfmarket	0,027	,218**	-0,036	-0,035	-0,016	0,068	0,004	-0,09	-0,021	-0,044
Nfcalidad	0,027	-,277**	-0,009	-0,104	-0,093	-0,041	0,09	0,09	0,114	,192**
NFATCLIEN	-0,082	0,061	-0,091	0,049	-0,096	-0,073	0,06	-0,138	-0,099	,144*
NFSTOCK	0,097	-0,075	0,042	0,017	0,01	0,084	-0,004	0,064	0,086	,167**
Nfpxcostes	0,027	-,112*	-0,037	-0,036	-0,018	-0,036	0,024	0,114	0,205	0,056
Postec	0,002	0,006	0,001	-0,095	0,1	0,045	0,087	-0,046	-0,116	,129*
ISO	-0,079	,146**	0	0,05	-0,038	0,092	-0,147	0,111	0,004	0,034
NMRenta	0,031	-0,087	0,08	-0,056	-0,016	0,041	-0,025	0,114	0,195	-0,031

Tabla 6.19: Correlaciones de *Spearman* para variables cuestionario.

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 ; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

	Innpdts	Calpdto	Varpdto	Camsect	Experienc	Pdtoscal	Xambie	Despdto	Morosidad	Hdgrupos
EF										
Tam										
Edad										
Sexdtor										
Formac										
Wlocal										
Wnacl										
WUE										
Winter										
Innproc										
Innpdts	1									
Calpdto	,279**	1								
Varpdto	,293**	,423**	1							
Camsect	,110*	0,063	0,092	1						
Experienc	0,015	,108*	0,091	0,056	1					
Pdtoscal	0,055	,169**	0,067	,115*	,536**	1				
Xambie	0,101	,160**	,151**	,178**	,272**	,368**	1			
Despdto	,165**	,164**	,173**	,154**	,275**	,409**	,342**	1		
Morosidad	-0,031	0,071	-0,057	0,085	,122*	,126*	,150**	0,03	1	
Hdgrupos	,141**	,174**	0,047	0,097	,345**	,410**	,311**	,372**	,191**	1
PdtoMO	,123*	,127*	0,064	,183**	,378**	,423**	,307**	,264**	,137**	,534**
Finext	-0,025	0,034	,102*	0,062	,260**	,224**	,223**	,190**	,148**	,241**
Optinv	0,091	,173**	,119*	,152**	,268**	,280**	,350**	,312**	,225**	,358**
Planest	,166**	0,054	,110*	0,031	0,032	,125*	,136**	,214**	0,042	0,046
HTPlan	-,177*	-0,03	-0,126	-0,111	-0,138	-,156*	-0,075	-0,097	-0,134	0,054
Nfmarket	0,018	0,025	,208**	0,075	0,08	0,066	0,064	0,11	0,098	0,108
Nfcalidad	0,08	,313**	,204**	0,089	0,035	,119*	,150**	,146*	,174**	,162**
NFATCLIEN	,176**	,131*	,114*	0,1	,188**	,281**	,153**	,126*	0,071	,186**
NFSTOCK	,197**	-0,006	,327**	-0,022	0,037	0,051	0,083	,273**	-0,063	0,003
Nfpxcostes	-0,037	0,001	0,003	-0,006	0,064	-0,009	0,052	0,023	0,098	,118*
Postec	0,092	0,093	0,095	0,059	,204**	,303**	,177**	,337**	,120*	,132*
ISO	-0,082	-0,002	-0,054	0,06	0,012	-0,024	-0,104	-0,136	0,06	0,012
NMRenta	-0,046	-0,038	0,013	-0,014	0,044	0,088	0,104	0,068	-0,014	0,044

Tabla 6.19: Correlaciones de *Spearman* para variables cuestionario (continuación).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 ; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

	PdtoMO	Finext	Optinv	Planest	HTPlan	Nfmarket
EF						
Tam						
Edad						
Sexdtor						
Formac						
Wlocal						
Wnacl						
WUE						
Winter						
Innproc						
Innpdtos						
Calpdto						
Varpdto						
Camsect						
Experienc						
Pdtoscal						
Xambie						
Despdto						
Morosidad						
Hdgrupos						
PdtoMO	1					
Finext	,232**	1				
Optinv	,329**	,526**	1			
Planest	0,015	,209**	,172**	1		
HTPlan	-0,06	0,02	0,054	.	1	
Nfmarket	0,099	,265**	,144*	,140*	-0,057	1
Nfcalidad	,133*	0,054	,216**	0,07	-0,112	0,047
NFATCLIEN	,275**	0,08	,144*	0,028	-0,107	0,033
NFSTOCK	-0,033	0,001	,138*	,145*	-0,06	0,057
Nfpxcostes	0,089	0,086	0,106	0,088	-0,014	0,052
Postec	,208**	,246**	,296**	,197**	-0,097	0,02
ISO	-0,024	-0,104	-,136*	-0,043	0,041	0,02
NMRenta	0,088	,104*	0,068	0,019	,169*	-0,035

Tabla 6.19: Correlaciones de *Spearman* para variables cuestionario (continuación).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 ; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.

	Nfcalidad	NFATCLIEN	NFSTOCK	Nfpxcostes	Postec	ISO	NMRenta
EF							
Tam							
Edad							
Sexdtor							
Formac							
Wlocal							
Wnacl							
WUE							
Winter							
Innproc							
Innpdtos							
Calpdto							
Varpdto							
Camsect							
Experienc							
Pdtoscal							
Xambie							
Despdto							
Morosidad							
Hdgrupos							
PdtoMO							
Finext							
Optinv							
Planest							
HTPlan							
Nfmarket							
Nfcalidad	1						
NFATCLIEN	0,033	1					
NFSTOCK	,113(*)	0,038	1				
Nfpxcostes	0,094	,127(*)	0,047	1			
Postec	,280(**)	0,053	,225(**)	0,009	1		
ISO	-,118(*)	-0,019	-0,064	-0,056	-0,037	1	
NMRenta	0,004	-,127(*)	0,065	-0,027	0,074	-0,035	1

Tabla 6.19: Correlaciones de *Spearman* para variables cuestionario (continuación).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 ; \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01.





## Capítulo 7

Análisis empírico de las diferencias de eficiencia de la empresa familiar de Andalucía *versus* no familiar.

---



## **1. INTRODUCCIÓN.**

Tras el capítulo anterior, donde hacemos un diagnóstico del entorno real de las pequeñas y medianas empresas, se hace necesario un avance en el conocimiento del problema que abordamos.

En este sentido, el en presente capítulo trata de indagar la existencia de diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares, así como determinar los factores que pueden potenciar o frenar su rentabilidad, con el fin en tal caso de tratar de traducirlas en una serie de actuaciones para que las pequeñas y medianas empresas mejoren sus resultados.

## 2. CONTRASTE DE HIPÓTESIS Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

A continuación, exponemos el modo en que se contrastaron cada una de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior, así como los resultados obtenidos en cada una de ellas.

### 2.1. LOS NIVELES DE RENTABILIDAD

*H<sub>1</sub>: Las empresas familiares presentan unos niveles de eficiencia superiores a los de las empresas no familiares.*

Bajo las premisas de la Teoría de la Agencia y los Costes de Transacción, las empresas familiares debieran presentar menores asimetrías informativas, al coincidir la figura de gerente y propietario. Estas menores asimetrías informativas implicarían unos menores costes de supervisión y control, lo que conduciría a que las empresas no familiares obtuviesen mayores niveles de eficiencia que las empresas no familiares.

La aplicación de esta asunción básica ha conducido a diversos autores (Daily y Dollinger, 1992; McConaughy, 2001; Lee, 2004; Kotey, 2005a; Villalonga y Amit, 2006; Lee, 2006; Kellermanns y Eddleston, 2007, entre otros) a la conclusión de que las empresas familiares deberían presentar niveles de eficiencia comparativamente superiores, justificados por la confusión de los roles de principal y agente. Esta situación se debería acentuar en las empresas de reducido tamaño (Kotey, 2005a) y que no cotizan en bolsa (García, 2003).

Sin embargo, autores como Galve y Salas (1993, 1995 y 1997), Hamlyn (1994) Weasthead y Cowling, (1997), Alchian y Woodward (1988), Schulze, *et al.* (2001 y 2003), Tsai *et al.* (2006), se postulan en contra de esta corriente al afirmar que en las empresas familiares no se eliminan los problemas de

agencia, sino más bien todo lo contrario, ya que se generan problemas internos que incrementan la ineficiencia en estas estructuras organizativas.

La posible relación entre el carácter familiar y su nivel de eficiencia<sup>102</sup> se muestra en las tablas 7.1 y 7.2.

Como vemos en la tabla 7.2, no aparece ninguna relación significativa entre el carácter familiar y su nivel de rentabilidad. Efectivamente, como podemos observar a partir del valor *P-Value*, superior a 0,05, no tenemos ninguna evidencia para aceptar que exista relación entre la eficiencia empresarial y la estructura de la propiedad, consideradas a un 95% de nivel de confianza.

Los resultados aquí obtenidos están en consonancia con los descritos por Westhead y Cowling (1997), Chrisman *et al.* (2004), García-Borbolla *et al.* (2006 y 2007), entre otros, quienes afirman que las empresas familiares obtienen rendimientos similares a las empresas no familiares.

A pesar de los resultados obtenidos entendemos que pudiera ser interesante aislar el efecto tamaño y sector, ya que éstos podrían condicionar los resultados (Duréndez y García, 2005). En base a ello, a continuación presentamos los resultados del contraste teniendo en cuenta dichas variables (tablas 7.3, 7.4, 7.5 y 7.6). Para contrastar dichos resultados hemos definido las siguientes subhipótesis:

**H<sub>1.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*

---

<sup>102</sup> Cabe recordar que la eficiencia ha sido definida a través del vector multicriterio obtenido a través de los subrogados rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rentabilidad por margen, el cual quedo definido en el capítulo quinto.

- H<sub>1.2</sub>: *Las empresas familiares del sector de la construcción son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>1.3</sub>: *Las empresas familiares del sector servicios son más eficientes que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>1.4</sub>: *Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas son más eficientes que las de las empresas no familiares del mismo tamaño.*
- H<sub>1.5</sub>: *Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas son más eficientes que las de las empresas no familiares del mismo tamaño.*
- H<sub>1.6</sub>: *Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas son más eficientes que las empresas no familiares del mismo tamaño.*

En contra de lo que cabría esperar, el sector no es una variable que condicione la obtención de diferencias significativas en los niveles de rentabilidad entre las empresas familiares y no familiares. Como se puede apreciar en la tabla 7.4 todos los valores de significación son superiores a 0,05, lo que implica que no tenemos evidencias para afirmar que el sector de actividad donde opera la empresa pudiera condicionar diferencias significativas de eficiencia entre empresas familiares y no familiares.

Similares conclusiones podemos encontrarlas en los trabajos de García-Borbolla *et al.* (2006 y 2007), donde la variable de estratificación sectorial no condiciona los niveles de resultados. Por el contrario, el trabajo presentado por Duréndez y García (2005) apunta a una dirección positiva entre la eficiencia y la estructura de la propiedad, pero ésta relación sólo ha sido significativa para los sectores industrial y de la construcción.

Los resultados del contraste de las subhipótesis 1.4, 1.5 y 1.6 se muestran en las tablas 7.5 y 7.6, donde la evidencia pone, nuevamente, de manifiesto la no dependencia entre la variable tamaño, considerada ésta como número de trabajadores, y la eficiencia. Así pues, no podemos ratificar el trabajo de Kotey (2005a) que establece que en aquellas empresas de menor tamaño los problemas de agencia serán menores y, por tanto, los niveles de eficiencia serán significativamente distintos. No obstante, en dicho trabajo sólo se apreciaban diferencias de eficiencia en las empresas de menor tamaño, ya que a medida que incrementa el mismo, como consecuencia de la propia complejidad que va adquiriendo la organización, las empresas se harán más vulnerables a la aparición de conflictos y, por ende, a costes de agencia, lo que conllevará a que esta ventaja desaparezca y, en consecuencia, a que las empresas familiares presenten niveles de rentabilidad similares a los de las empresas no familiares.

Dado que no hemos hallado diferencias significativas para poder evidenciar que la estructura de la propiedad, en base a las características sectoriales y al tamaño organizativo, influye en los niveles de eficiencia, el siguiente paso, soportada por la literatura académica existente, es evidenciar si la antigüedad de la empresa influye en los niveles de rentabilidad.

El razonamiento seguido para plantearnos esta cuestión parte de la consideración de que los objetivos organizativos de las empresas familiares difieren en función del momento del ciclo de vida en el que la organización se encuadre. En este sentido, Ward (1988) plantea que mientras que en las empresas familiares en etapas incipientes los fundadores estarán motivados por el logro del éxito empresarial, en las siguientes etapas los objetivos serán distintos, ya que el propietario buscará la estabilidad del negocio, etapa intermedia, o la sucesión del mismo, en la última.

Efectivamente es en la fase inicial cuando el fundador crea la empresa y todos los miembros de la empresa buscan un interés común, el éxito, lo cual

hace que todos los esfuerzos vayan en una misma dirección, eliminándose conflictos de cualquier índole.

Posteriormente, coincidiendo con la etapa intermedia, la familia y la organización irán creciendo llegando un momento en el que fundador, motivado por presiones familiares o por comportamientos altruistas, irá incorporando miembros de la familia al negocio (Schulze *et al.*, 2001 y Gómez-Mejías *et al.*, 2001), lo que pudiera provocar que aparezcan además de los conflictos de agencia (Kotey, 2005a), otros tipo de conflictos derivados de las relaciones familiares, por ejemplo: relevo de poder, resistencia al cambio, entre otros.

Por último, en la etapa avanzada, la situación anterior podría agravarse, ya que en esta etapa es donde comienza el proceso de planificación del relevo generacional. En este momento, se irá produciendo una disgregación de la propiedad y el fundador irá dejando sus funciones para pasarlas a la siguiente generación, eliminándose pues la ventajas de confluencia de la propiedad/control efectivo del negocio (Corbetta y Salvatto, 2004; Villalonga y Amit, 2006). A este hecho debemos añadirle otro tipo de problemas de corte emocional, como conflictos entre hermanos o en el consorcio de hermanos, conflictos de liderazgo, etc. Estos conflictos llevarán a una merma de la eficiencia organizativa pudiendo llegar a poner en peligro a la organización en si misma.

En base a lo anteriormente expuesto, hemos planteado la siguiente subhipótesis:

*H<sub>1.7</sub>: Las diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares serán mayores en las primeras etapas del ciclo de vida de las organizaciones.*



Conforme a los estadísticos obtenidos (tablas 7.7 y 7.8) no tenemos evidencias que soporten nuestra hipótesis, es decir, no podemos afirmar que la antigüedad influya en diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares. A pesar de no encontrar evidencias que corroboren que la antigüedad de la empresa influya en la rentabilidad, hay que tener presente que éste es un estudio incipiente y meramente exploratorio, ya que hemos de considerar los siguientes aspectos:

- i) En este trabajo no se ha realizado una medición en base al ciclo de vida sino que se ha tomado como aproximación la antigüedad de la empresa, considerando ésta como el período que media entre la fecha de constitución y la del presente trabajo (año 2007).
- ii) Ward (1988), considera que una vez que la empresa familiar supera la etapa de sucesión ésta volverá a su etapa inicial. Este hecho pone de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un estudio más detallado de la posición del ciclo vital en el que se encuentran las organizaciones familiares.

Como conclusión, y de acuerdo con los resultados obtenidos, no tenemos evidencias para ratificar la Teoría de la Agencia, según la cual, como consecuencia al menor de conflicto de intereses, al confluir en un mismo sujeto los roles del agente y el principal, los costes de agencia deberían verse mitigados, y éstos afectarían de forma directa y positiva a los índices de rentabilidad de las empresas familiares frente a las no familiares.

Asimismo, tampoco podemos evidenciar que los comportamientos altruistas o problemas de control interno (*self-control*) afecten a una mayor ineficiencia organizativa para las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares.

## 2.2. LOS NIVELES DE ENDEUDAMIENTO Y LOS COSTES FINANCIEROS

*H<sub>2</sub>: Las empresas familiares están menos endeudadas que las empresas no familiares.*

Otra de las características de las empresas familiares es la relativa a la estructura financiera, o dicho de otra forma, a las fuentes de financiación utilizadas. Así pues, en estas organizaciones existe una preferencia a obtener recursos derivados de beneficios no distribuidos en lugar de un endeudamiento externo o mediante la entrada de nuevos socios mediante la ampliación de capital (Ward, 1988; Agrawal y Narayanan, 1990; Gallo, 1995; Mishra y McConaughy, 1999; Gallo *et al.*, 2000; Reyes y Sacristán, 2002; Duréndez y García, 2005; Ruiz *et al.*, 2007).

El origen de esta preferencia por la autofinanciación podemos centrarla en dos aspectos: en primer lugar, la mayor aversión al riesgo de las empresas familiares y, en segundo lugar, el miedo por la pérdida de control de la empresa. Invertir las ganancias en la ampliación del negocio tiene consecuencias directas sobre la autonomía financiera de la empresa familiar, provocando que ésta tenga un menor ratio de endeudamiento, fuente principal de recursos ajenos en la mayoría de empresas, al menos en cuanto a financiación bancaria se refiere, frente a la empresa no familiar.

Por otro lado, dado que no deben existir asimetrías informativas en las empresas familiares y, por ende, los conflictos son menores, las entidades financieras deberán percibir un menor riesgo del deudor, por lo que éstas presentarán mayor predisposición a conceder créditos a este tipo de empresas a un menor coste (Melle, 2001, Brau, 2002).

Los resultados de los contrastes de las hipótesis planteadas podemos apreciarlos en las tablas 7.10 a la 7.20 donde, además de analizar los datos globales, hemos creído necesario estudiar los comportamientos de dichas

variables en base al sector de actividad donde operan y al tamaño organizativo de las empresas.

En cuanto al estudio del nivel de endeudamiento, relativo a la segunda hipótesis (tablas 7.9 y 7.10) y en consonancia con los resultados de Brau (2002), no aparece ninguna relación significativa entre el carácter familiar y su nivel de endeudamiento, a pesar de los postulados que afirman que las empresas familiares presentan unos ratios de endeudamiento inferiores a los de las empresas no familiares (Gallo, 1995; Mishra y McConaughy, 1999; Albarrán *et al.*, 2000; Gallo *et al.*, 2000; McConaughy *et al.*, 2001; Reyes y Sacristán, 2002).

Al igual que en el apartado anterior, entendemos que el sector y el tamaño organizativo pudiera condicionar los resultados. Por ello creemos conveniente analizar estas dos variables de forma aislada, y como consecuencia hemos definido las siguientes subhipótesis:

- H<sub>2.1</sub>: *Las empresas familiares del sector industrial están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>2.2</sub>: *Las empresas familiares del sector de la construcción están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>2.3</sub>: *Las empresas familiares del sector servicios están menos endeudadas que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>2.4</sub>: *Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>2.5</sub>: *Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*

**H<sub>2.6</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas están menos endeudadas que las empresas no familiares de igual tamaño.*

En cuanto al análisis sectorial (tablas 7.11 y 7.12) se pueden apreciar idénticas conclusiones. El sector de actividad no condiciona diferencias en el nivel de endeudamiento entre las pequeñas y medianas empresas familiares andaluzas *versus* no familiares. Así pues, a la vista de los resultados ofrecidos podemos comprobar como en cualquier caso los *P-Value* superan los 0,05 puntos, por lo que no aceptamos la hipótesis de relación entre las variables.

Sin embargo, en el estudio del nivel de endeudamiento por tamaño (tablas 7.13 y 7.14) observamos como en las empresas consideradas como medianas existen diferencias significativas en el nivel de endeudamiento entre empresa familiar y empresa no familiar (*P-Value* 0,045).

Además y, de acuerdo con la literatura previa, los resultados obtenidos muestran una relación negativa entre el carácter familiar y el endeudamiento para dicho estrato muestral (*Tau b de Kendall* -0,195)<sup>103</sup>. Con lo que podemos afirmar que las empresas familiares de tamaño medio presentan ratios de endeudamiento inferiores a las empresas no familiares. La explicación a este fenómeno lo podemos encontrar por el hecho de que las empresas de menor tamaño precisan de una mayor financiación para poder desarrollar su actividad en el entorno competitivo actual y lograr un crecimiento óptimo con el cual lograr la estabilidad (Hay y Morris, 1984; Donckels y Fröhlich, 1991; Daily y Dollinger, 1992; Hamlyn, 1994; entre otros). Para cumplir esos objetivos iniciales de crecimiento, la empresa precisará recursos. Así pues, en primer lugar, y dado que en la fase incipiente del negocio la autofinanciación será escasa, acudirá a los recursos financieros de la familia, los cuales serán

---

<sup>103</sup> Dado la falta de normalidad de los datos hemos aplicado estadísticos de corte no paramétrico, concretamente el *test de Mann-Whitney*. Dicha prueba refuerza la evidencia para aceptar la hipótesis inicial (valor -0,743, nivel de significación <0,05) a un nivel de confianza del 95%.

limitados; una vez agotados éstos, los miembros de la organización tendrán una mayor propensión a obtener financiación de fuentes financieras externas, concretamente, financiación bancaria (Corona, 2005, Ruiz *et al.*, 2007).

Dado que el patrimonio o recursos familiares han sido empleados, en gran parte o en su totalidad, en la creación del negocio, las empresas familiares tendrán que recurrir a los mercados de capitales para obtener financiación. Este hecho provoca que las necesidades de crédito de financiación entre empresas familiares y no familiares puedan ser similares. Ahora bien, una vez la empresa familiar haya cumplido su objetivo de crecimiento, y por tanto haber logrado su óptimo, la siguiente preocupación, de acuerdo con Hay y Morris (1984) y Hamlyn (1994), será el afianzamiento de la empresas y, por ende, habrá una preferencia por la lograr la estabilidad del negocio, lo que conllevará al propietario a que comience a presentar una mayor aversión al riesgo. Dicha aversión se traducirá en que el fundador estará menos dispuesto a llevar a cabo proyectos que impliquen la necesidad de obtención de fuentes financieras externas en cualquiera de sus vertientes, es decir, mediante la emisión de capital o el endeudamiento externo.

Una vez analizado el nivel de endeudamiento, el siguiente planteamiento es analizar el coste financiero que soporta las empresas familiares, ya que entendemos que si las empresas familiares presentan menores asimetrías informativas, como consecuencia de la mayor implicación del propietario en el negocio, las entidades financieras debieran repercutirles menores costes financieros al precisar éstas de menores costes de control y supervisión sobre este tipo de estructuras empresariales.

*H<sub>3</sub>: Las empresas familiares presentan un menor coste financiero que las empresas no familiares.*

Del contraste de la hipótesis anterior, relativa al coste de capital (tablas 7.15 y 7.16), podemos analizar que no se observan diferencias significativas

entre ambos grupo poblaciones, lo que conllevaría a confirmar la falta de evidencia de relación entre las variables.

No obstante, al igual que para el caso anterior, nuestros resultados concuerdan con los de Brau (2002) para quien la consideración de empresa familiar no tiene implicaciones en la reducción de costes financieros ya que las entidades financieras prestan una mayor atención a otros indicadores como el endeudamiento global de la empresa, tamaño y edad empresarial.

Así pues, el contraste de contingencias de las tablas 7.15 y 7.16 nos lleva a rechazar la hipótesis de existencia de un menor coste financiero en las empresas familiares (*P-Value* 0,887), en contra de lo que sería lógico esperar de la Teoría de Agencia, al ser presumiblemente menores los conflictos de intereses entre gerentes y propietarios y, por ende, reducir los costes de agencia a las entidades financieras a la hora de evaluar las solicitudes de crédito bancario en empresas de carácter familiar (Giner, 2005).

A continuación, se ha vuelto a considerar si dichos resultados pudieran estar condicionados por el sector de actividad y el tamaño de la empresa (tablas de la 7.17 a la 7.20). Como consecuencia de ese planteamiento se establecen las siguientes subhipótesis:

- H<sub>3.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>3.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*
- H<sub>3.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares del mismo sector.*

- H<sub>3.4</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 1 o microempresas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>3.5</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 2 o pequeñas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*
- H<sub>3.6</sub>:** *Las empresas familiares de tamaño 3 o medianas soportan un menor coste financiero que las empresas no familiares de igual tamaño.*

Al igual que en el análisis global, los contrastes de contingencias realizados nos llevan a rechazar las hipótesis de existencia de relación negativa entre el coste financiero y el carácter familiar, con independencia del sector y del tamaño dónde las empresas desarrollen su actividad o la dimensión que alcancen.

## **2.3. OTROS FACTORES QUE INCIDEN EN LA EFICIENCIA EMPRESARIAL.**

### **2.3.1. EL TAMAÑO**

La diferencia de la dimensión organizativa entre las empresas familiares frente a las no familiares ha sido una de las variables más estudiadas en la literatura (Donckels y Frölich, 1991; Daily y Dollinger, 1991, 1992; Gallo, 1995; Westhead y Cowling, 1997, 1998; Anderson y Reeb, 2003; Duréndez y García, 2005; entre otros). Dichos estudios, bajo las premisas de la Teoría de la Agencia, no han alcanzado un consenso en la dirección que debe tomar esta variable.

Sin embargo, la mayor parte de los trabajos analizados concluyen, que el tamaño, con independencia de la unidad de medida seleccionada<sup>104</sup>, está

---

<sup>104</sup> Los trabajos presentados no muestran un consenso sobre el subrogado seleccionado para el tamaño, no obstante, los criterios más frecuentes se centran en el número de trabajadores, cifra de ventas y/o total activo. Nosotros, a pesar de haber optado por el número de trabajadores, hemos considerado, adicionalmente, y como se apunto en el capítulo quinto,

relacionado con la estructura de propiedad y, en particular, las empresas familiares presentan un menor tamaño medio que las empresas no familiares.

La inclusión de la variable tamaño en nuestro estudio viene motivada por la consideración de que éste es un factor relevante en el análisis de la eficiencia, pues una empresa que no opte por un tamaño óptimo puede renunciar a determinados beneficios, como por ejemplo los derivados de las economías de escala, llegando incluso a ser ineficientes por renunciar a mayores niveles de inversión o incluso al acceso de capitales externos (Galve y Salas, 1995).

**H<sub>4</sub>:** *Las empresas familiares tienen un menor tamaño medio que las empresas no familiares.*

Para definir el tamaño, el subrogado empleado ha sido la variable “número de empleados” en el ejercicio 2007. Dicha variable se ha categorizado en tres niveles, i) micro para empresas de menos de diez trabajadores, ii) pequeñas, para aquellas con al menos diez empleados y menos de 50 y, iii) medianas, para las organizaciones de al menos 50 empleados y menos de 250.

Los resultados de la investigación empírica previa indican una relación inversa entre el tamaño y el carácter familiar de la empresa (Daily y Dollinger, 1991 y 1992; Donckels y Fröhlich, 1991; Galve y Salas, 1993 y 1996; entre otros), todo ello influenciado por la voluntad de los empresarios familiares de conservar el capital en manos de la familia. Esta situación es agravada en el caso español donde se afirma que el tamaño estaría por debajo del óptimo (Galve y Salas, 1993).

---

una medida que recoja los pesos de los factores ingresos de explotación, número de empleados y total activo. Dicho factor se obtuvo mediante la técnica de componentes principales. Los resultados finales obtenidos, tras aplicar esta nueva unidad de medida, han sido similares a las obtenidas para el indicador “número de trabajadores” como subrogado del tamaño, obteniéndose niveles de significación similares.



A pesar de los resultados esperados, el contraste de hipótesis derivado de la tabla de contingencias (tablas 7.21 y 7.22) indica que el carácter familiar no incide sobre el tamaño de la empresa (*P-Value* 0,492). Es por ello, que pensamos que el problema de tamaño “subóptimo” no sea un problema específico de la estructura gerencial sino que sea un indicador de la situación general de la pequeña y mediana empresa<sup>105</sup>.

### 2.3.2. EL NIVEL DE FORMACIÓN.

*H<sub>5</sub>: El nivel de formación de los gerentes de las empresas familiares es inferior en las empresas no familiares.*

La falta de profesionalización en la gestión de la empresa familiar suele ser una de sus puntos más débiles. Este problema se agrava por el hecho de que en muchas ocasiones las empresas familiares presentan objetivos profesionales subordinados a los intereses y exigencias de los objetivos familiares (Gallo, 1995; Duréndez y García 2005; entre otros). Además a los profesionales externos no siempre les resultan atractivas este tipo de organizaciones en cuanto a que pueden ver limitada su carrera profesional.

A través de las tablas 7.23 y 7.24 se puede contrastar el diferencial de cualificación profesional entre los gerentes/directores generales de la empresa familiar frente a la no familiar.

Como se observa, tanto para los estadísticos paramétricos, si la distribución fuese normal, como para los no paramétricos, en caso contrario, aceptamos la hipótesis planteada en cuanto al nivel de formación. Por otro

---

<sup>105</sup> Téngase en cuenta que los trabajos referidos en la literatura previa se basan principalmente en estudios relativos a grandes empresas, principalmente cotizadas, donde la información es más fácil de recopilar. Es por ello que la posible relación entre tamaño y carácter familiar sea más notoria en este tipo de organizaciones. Además, queremos poner de manifiesto que los estudios relativos a empresas de reducida dimensión son principalmente de empresas anglosajonas, donde el tamaño medio es muy superior a las empresas de nuestro entorno.

lado, los valores obtenidos a través de la *Tau b-Kendall* y la *Prueba Z de Mann Whitney* indican una relación inversa, lo que se traduce en este caso en particular en que los gerentes/directores generales de las empresas familiares tienen una cualificación profesional inferior a la de las empresas no familiares.

Es por ello que consideramos en consonancia con los trabajos de Gallo (1995), Gallo y Cappuyns (2000), Amat (2002), Duréndez y García (2005), entre otros, que el nivel de cualificación profesional en las empresas familiares es inferior al de las empresas no familiares.

Para completar este estudio, hemos considerado que la variable tamaño de la empresa puede incidir en nuestra hipótesis. Es por ello que hemos considerado oportuno hacer el siguiente planteamiento:

*H<sub>5.1</sub>: Las diferencias del nivel de formación entre los gerentes de las empresas familiares y no familiares tienen una relación inversa con tamaño de la organización.*

Bajo este nuevo planteamiento, pensamos que las diferencias de formación se eliminarán a medida que las empresas vayan adquiriendo una mayor dimensión organizativa, por lo que la formación dependería no sólo del carácter familiar de la organización sino también del tamaño que éstas tengan.

De nuestro contraste de contingencias (tablas 7.25 y 7.26) no podemos obtener una conclusión que soporte nuestro posicionamiento, ya que como se aprecia, la frecuencia esperada es inferior a 5, por lo que el estadístico es de escasa fiabilidad. Para solucionar este problema se ha realizado la prueba exacta de Fisher (tabla 7.27) y dado que dicha prueba se realiza con variables binarias hemos recodificado el ítem “*formación del gerente*” en una variable

dicotómica, que tomará valor 0 en el caso de que no disponga de formación universitaria y valor 1 en el caso contrario. De esta forma contrastaremos el carácter familiar de la empresa con la formación de su gerente categorizada.

Los contrastes de hipótesis realizados, tanto paramétricos como no, nos llevan a corroborar nuestra teoría donde las diferencias de profesionalización de la gestión es mayor a medida que el tamaño organizativo decrece.

Atendiendo a los valores del estadístico *Z de Mann-Whitney* (tabla 7.26), observamos que, con un nivel de confianza superior al 95%, las microempresas familiares están menos cualificadas que las empresas no familiares (*P-Value* 0,045 y Valor -2,001). A su vez, también podemos apreciar que estas diferencias son menores a medida que la dimensión organizativa aumenta, descendiendo la ponderación de dicho valor a -1,676 para empresas pequeñas. Por último, y como esperábamos encontrar, en las empresas de tamaño mediano no se han encontrado diferencias significativas entre los niveles de formación de los gerentes/directores generales de las empresas familiares frente a las no familiares (*P-Value* 0,123).

Similares conclusiones podríamos obtener si analizamos los datos obtenidos del estadístico exacto de *Fisher* y de la *Tau b de Kendall* (tabla 7.27), según los cuales, las diferencias, a un nivel del 99% de confianza, se dan en las empresas de menor dimensión, existiendo una relación inversa entre el nivel de formación y el carácter familiar.

Todo ello pone de manifiesto como a medida que aumenta el tamaño organizativo se incrementa la profesionalización de la gestión de las empresas familiares, llegando a un punto en el que dichas diferencias dejan de ser significativas.

### 2.3.3. LA ANTIGÜEDAD.

*H<sub>6</sub>: Las empresas familiares son de menor edad, por término medio, que las empresas no familiares.*

En cuanto a la antigüedad de las empresas familiares nuestros resultados están en línea con las proposiciones de Ward (1988), Gallo y García (1989), Gallo (1995), Gallo y Vilaseca (1996), Daily y Dollinger (1992), Merino y Salas (1993), Aronoff (1999), Lansberg (1999), Duréndez y García (2005), entre otros, quienes sostienen que la empresa familiar suele ser menos longeva que las empresas no familiares.

Tal y como se pone de manifiesto en las tablas 7.28 y 7.29 podemos afirmar que las empresas familiares tienen un ciclo de vida inferior a las empresas no familiares. Como puede apreciarse, en las pruebas no paramétricas el *P-Value* tiene un valor de 0,03 mostrando una dirección negativa (-2.169), lo que implica una relación inversa entre la edad y el carácter familiar, de modo que podemos afirmar que las empresas familiares son menos antiguas que las no familiares.

La explicación a esta situación podemos encontrarla en el trabajo de Aronoff (1999), quien sostiene que las empresas familiares son menos longevas debido, fundamentalmente, al elevado índice de mortalidad que tiene este tipo de estructura organizativa motivado por el propio relevo generacional<sup>106</sup>.

### 2.3.4. LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA.

En la definición de variables, expuestas en el capítulo quinto, se puso de relieve que las empresas familiares presentaban una mayor predisposición a llevar a cabo una orientación estratégica de carácter defensiva (Daily y

---

<sup>106</sup> Concretamente, el autor, sostiene que sólo un 30% de las empresas familiares se suceden a la segunda generación, entre el 10%-15% pasan a la tercera y entre un 3%-5% a la cuarta.

Dollinger, 1992), caracterizada por un mayor control en los costes, calidad de los productos y atención al cliente, en detrimento de un mayor desarrollo de procesos innovadores. Para llevar a cabo el contraste de las siguientes hipótesis hemos partido de los factores obtenidos a través del análisis factorial planteado en dicho apartado (tabla 5.21).

*H<sub>7</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares.*

En primer lugar, en lo que se refiere al desarrollo innovación esperamos que exista una relación significativa e inversa entre ambas variables, ya que entendemos que como consecuencia de que las empresas familiares tienen un carácter defensivo, desde el punto de vista estratégico, éstas serán menos innovadoras que las no familiares.

Del contraste de dicha relación (tablas 7.30 y 7.31) se observa que existe una relación significativa (*P-Value* 0,009). No obstante, los datos resultantes de la *Tau b de Kendall* (Valor 0,091, *P-Value* 0,078) muestran que la fuerza de la relación es débil, y escasamente significativa. Entendemos que afirmar diferencias significativas positivas puede ser osado, máxime cuando la evidencia empírica existente muestra una dirección opuesta (Daily y Dollinger, 1992; Camisón, 1997).

Siguiendo nuestros planteamientos iniciales, y dada nuestra convicción de que el sector de actividad pudiera condicionar los resultados obtenidos, las hipótesis planteadas en este apartado será analizadas atendiendo a esta variable, y como consecuencia planteamos las siguientes subhipótesis:

*H<sub>7.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>7.2</sub>:** *Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*

**H<sub>7.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación estratégica menos innovadora que las empresas no familiares del mismo sector.*

Del contraste de las subhipótesis establecidas (tablas 7.32 y 7.33) se observa la no dependencia entre las variables objeto de estudio. Estos resultados nos conducen a rechazar la hipótesis de relación, a un nivel de confianza del 95%, entre el factor definido como innovación y la estructura de la propiedad, para los tres sectores considerados.

Para completar el estudio del factor innovación hemos creído conveniente analizar el posicionamiento que perciben el director general/gerente sobre el grado de desarrollo tecnológico de la empresa. En este caso, al igual que en el anterior, entendemos, que el sector va a conformar un factor importante a considerar.

**H<sub>8</sub>:** *Las empresas familiares tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares.*

**H<sub>8.1</sub>:** *Las empresas familiares del sector industrial tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*

**H<sub>8.2</sub>:** *Las empresas construcción del sector industrial tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*

**H<sub>8.3</sub>:** *Las empresas familiares del sector servicios tendrán una posición tecnológica más débil que las empresas no familiares ubicadas en el mismo sector.*

Los resultados de los contraste de hipótesis efectuados (tablas 7.34 y 7.35, para la muestra total, y 7.36 y 7.37, para el análisis sectorial) ponen de manifiesto la no existencia de comportamientos diferentes entre las empresas familiares y no familiares, lo que nos conduce nuevamente a rechazar la hipótesis según la cual la pequeña y mediana empresa familiar presenta una posición tecnológica significativamente más débil que las empresas no familiares.

*H<sub>9</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares.*

*H<sub>9.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>9.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción industrial tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>9.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en la satisfacción del cliente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10</sub>: Las empresas familiares tendrán una orientación estratégica más centrada en el control de costes que las empresas no familiares.*

*H<sub>10.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en el control de costes que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación más centrada en el control de costes empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>10.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en el control de costes que las empresas no familiares del mismo sector.*

Otra de las características que definen a las empresas que tienen una posición tecnológica defensiva es una orientación hacia el cliente y el control de los costes. Así pues, se espera que las empresas con este tipo de estrategias tengan un mayor posicionamiento hacia estos factores frente a otro tipo de estrategias más proactivas.

A pesar de ello, los resultados ponen de manifiesto la no relación entre los factores orientación al cliente y carácter familiar (tablas 7.38, 7.39, 7.40 y 7.41), por lo que no podemos aceptar la hipótesis de dependencia entre ambas<sup>107</sup>.

Similares resultados se obtienen entre las variables control de costes y eficiencia (tablas 7.42, 7.43, 7.44 y 7.45) donde los todos los *P-Value* son superiores a 0,05, tanto en el estudio global como en el estratificado por sectores.

*H<sub>11</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica centrada más en la calidad que las empresas no familiares.*

*H<sub>11.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación más centrada en la calidad que las empresas no familiares del mismo sector.*

---

<sup>107</sup> En todos los casos el *P-Value* obtenido ha sido superior a 0,05.



Para completar el estudio relativo al factor calidad, hemos querido corroborar si los resultados esperados en las hipótesis anteriores, relativas a la mayor orientación a la calidad de las empresas familiares, se traducen en que los empresarios familiares tienen una mayor preocupación por la obtención de un certificado de calidad. Así pues, de confirmarse una relación positiva entre el carácter familiar y la orientación a la calidad sería de esperar que los negocios familiares estuvieran más preocupada por obtener una certificación ISO 9000 o equivalente, ya que son múltiples los beneficios de estar certificados.

Nuestro planteamiento se basa en un convencimiento de que los beneficios de obtener una certificación están en línea con el tipo de estrategia defensiva. Concretamente nos referimos a los siguientes beneficios: la mejora de la imagen ante los clientes, reducción de costes de no calidad y dinamización de la empresa hacia la mejora, entre otras (Ayala *et al.*, 2004). Como consecuencia, hemos creído necesario introducir la siguiente hipótesis en nuestro estudio:

*H<sub>11.4</sub>: Las empresas familiares tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares.*

*H<sub>11.4.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.4.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>11.4.3</sub>: Las empresas familiares del sector tienen un mayor número de certificados en la ISO 9000 o*

*equivalente que las empresas no familiares del mismo sector.*

En primer lugar, y con respecto al análisis relativo al factor calidad (tablas 7.46 y 7.47) observamos la no existencia de relación entre la calidad, tal y como ha quedado definida, y la estructura de propiedad. Por lo tanto, rechazamos la hipótesis de dependencia entre ambas. A pesar de ello, el análisis sectorial (tablas 7.48 y 7.49) apunta a que en el sector de la construcción pudiera existir relación de dependencia (*P-Value* 0,032), aunque muestra una fuerza muy débil entre las variables.

En cuanto a los contrastes de contingencias realizados relativos a la certificación de calidad (tablas 7.50 y 7.51) se obtiene una relación negativa, aunque débil, entre el carácter familiar y la voluntad del empresario para obtener un certificado ISO 9000 o equivalente (*P-Value* 0,080, *Tau b de Kendall* -0,079), lo que pondría de manifiesto que a pesar de los beneficios que la certificación de calidad aporta a las organizaciones, las empresas familiares optan en menor medida por su obtención. Estos resultados estarían en línea con los obtenidos por García (2003) para quien la empresa familiar española tiene en menor medida la acreditación de calidad emitida por un organismo competente.

Es necesario destacar que estas diferencias desaparecen cuando el estudio se hace de forma estratificado. Concretamente hacemos referencia a las tablas 7.48 y 7.49, donde se presentan los resultados de la relación entre la estructura de la propiedad con la intencionalidad, o no, del empresario de obtener un certificado de calidad. En este caso, las tablas de contingencias no muestran relación alguna entre ambas variables, salvo en el caso del sector de la construcción (*P-Value* 0,096, *Tau b de Kendall* -0,121) donde se muestra una relación inversa entre el carácter familiar y la certificación de calidad. Esta situación debería ser objeto de un mayor análisis ya que como se ha establecido anteriormente, las empresas del sector de la construcción tienen

una mayor orientación hacia estrategias basadas en la calidad, lo cual no se traduce en que ésta esté certificada.

*H<sub>12</sub>: Las empresas familiares tienen una orientación estratégica menos intensiva en marketing que las empresas no familiares*

*H<sub>12.1</sub>: Las empresas familiares del sector industrial tienen una orientación menos intensiva en marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>12.2</sub>: Las empresas familiares del sector construcción tienen una orientación menos intensiva marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

*H<sub>12.3</sub>: Las empresas familiares del sector servicios tienen una orientación menos intensiva en marketing que las empresas no familiares del mismo sector.*

Para finalizar, la última relación considerada, la relativa a la estrategia de marketing y el carácter familiar (tablas 7.54 y 7.55), tampoco nos arroja evidencias con las que poder aceptar las hipótesis planteadas. Sin embargo, en el estudio sectorial (tablas 7.56 y 7.57) se observa que las empresas familiares ubicadas en el sector servicios presentan un comportamiento significativamente diferente al de las empresas no familiares (*P-Value* 0,033). A pesar de ello, la relación tiene una intensidad débil (*Tau b de Kendall*: valor 0,171; *P-Value* 0,090), por lo que este estudio requiere un mayor análisis para poder determinar, de forma consistente, la relación existente entre las variables.

Como conclusión, en este apartado, podemos observar de los diferentes contrastes realizados, que no existe relación significativa alguna entre las variables consideradas, por lo que podemos afirmar que las empresas familiares no siguen patrones estratégicos diferentes a los de las empresas no familiares. Estos resultados están en consonancia con los resultados de García-Borbolla *et al.* (2006) que en su estudio de la pequeña y mediana

empresa andaluza obtienen, mediante la aplicación de *clusters*, idénticos resultados.

### 3. CONSIDERACIONES FINALES.

Tras el contraste y la justificación de nuestras hipótesis, parece indicado hacer una síntesis de los principales resultados obtenidos:

1. La estructura de la propiedad no es una variable que afecte, al menos de forma directa, en los índices de eficiencia, medida a través de la rentabilidad económica, financiera y por margen. Es por ello que no hemos podido verificar los postulados de la Teoría de Agencia y los Costes de Transacción, según los cuales las empresas familiares, como consecuencia de la confluencia del rol del principal y el gerente, presentan menores conflictos de intereses, que se debieran traducir en unos menores costes de agencia y de transacción y, por tanto, en la obtención de unos mayores niveles de rentabilidad.
2. El problema de que las empresas familiares presentan un tamaño “subóptimo”, en relación a las no familiares, tampoco queda aseverado a través del contraste de hipótesis. Ello nos lleva a pensar que la dimensión organizativa no sea un problema específico de la estructura familiar sino más bien, que sea un indicador de la situación general de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía.
3. Por otro lado, observamos que el director general/gerente de las empresas familiares de menor tamaño tiene un menor nivel de formación que los de las empresas familiares, aunque a medida que la organización va creciendo, y por ende, la complejidad organizativa es mayor, las empresas familiares van incorporando en los puestos de Alta Dirección a profesionales con un mayor nivel de preparación.

4. Otra característica que identifica a las empresas familiares es la relativa a la antigüedad de la organización. En este sentido, obtuvimos que las empresas familiares son menos longevas que las no familiares, lo que pone de manifiesto las grandes dificultades que presentan estas organizaciones en el proceso de relevo generacional.
5. Por último, y en relación a la orientación estratégica, no se ha podido validar la hipótesis según la cual las empresas familiares tienen una posición diferente a las no familiares, medida ésta a través de los subrogados relativos al nivel de innovación, posicionamiento tecnológico, énfasis en la calidad, control de costes, atención al cliente y estratégica de marketing.



## Capítulo 7

Anexo.





		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nivel de rentabilidad	Ineficientes	92	118	210
	Eficientes	86	125	211
Total		178	243	421

Tabla 7.1: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Eficiencia.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	0,402 <sup>a</sup>	1	0,526
<i>Tau b de Kendall</i>	0,031		0,526
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,633		0,527
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		421	
a. O casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 88,79 <sup>108</sup>			

Tabla 7.2: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/eficiencia.

<sup>108</sup> Para una correcta validez de esta prueba se recomienda que sólo se utilice cuando la frecuencia esperada sea superior a 5.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Nivel de rentabilidad	Industrial	Ineficientes	28	32	60
		Eficientes	27	32	59
		Total ind.	55	64	119
	Construcción	Ineficientes	32	45	77
		Eficientes	37	64	101
		Total const.	69	109	178
	Servicios	Ineficientes	32	41	73
		Eficientes	22	29	51
		Total serv.	54	70	124
		Total	178	243	421

Tabla 7.3: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Eficiencia por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	0,10 <sup>a</sup>	0,446 <sup>b</sup>	0,06 <sup>c</sup>	1	0,921	0,504	0,938
<i>Tau b de Kendall</i>	0,009	0,050	0,007		0,921	0,505	0,938
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,098	-0,667	-0,077		0,922	0,505	0,939
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				421			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 27,27</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 29,85</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22,21</p>							

Tabla 7.4: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/eficiencia por sector.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Nivel de rentabilidad	Micro (T1)	Ineficientes	35	56	91
		Eficientes	40	60	100
		Total T1	75	116	191
	Pequeña (T2)	Ineficientes	20	19	39
		Eficientes	23	33	56
		Total T2	43	52	95
	Mediana (T3)	Ineficientes	37	43	80
		Eficientes	23	32	55
		Total T3	60	75	135
		Total	178	243	421

Tabla 7.5: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Eficiencia por tamaño.

	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
$\chi^2$ de Pearson	0,047 <sup>a</sup>	0,967 <sup>b</sup>	0,259 <sup>c</sup>	1	0,828	0,325	0,611
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,016	0,101	0,044		0,828	0,325	0,610
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,217	-0,978	-0,507		0,828	0,328	0,612
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por tamaño			
Número de empresas				421			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 35,73</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,65</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 24,44</p>							

Tabla 7.6: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/eficiencia por tamaño.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Etapa inicial	Ineficientes	5	1	6
	Eficientes	3	2	5
Etapa intermedia	Ineficientes	49	64	113
	Eficientes	48	65	113
Etapa intermedia	Ineficientes	38	53	91
	Eficientes	35	58	93
Total		178	243	421

Tabla 7.7: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Eficiencia por intervalo de edad.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	5,676 <sup>a</sup>	5	0,339
<i>Tau b de Kendall</i>	0,060		0,176
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,350		0,177
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		421	
a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 2,11			

Tabla 7.8: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/eficiencia por intervalos de edad.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nivel de Endeudamiento	Bajo	52	58	178
	Medio	58	83	141
	Alto	68	73	141
Total		178	244	422

Tabla 7.9: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Nivel de endeudamiento.

	Valor	g.l.	Sig. Asintótica
$\chi^2$ de Pearson	3,634 <sup>a</sup>	2	0,163
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,086		0,059
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,880		0,060
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		422	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 59,05			

Tabla 7.10: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/nivel de endeudamiento.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Nivel de endeudamiento	Industrial	Bajo	16	30	46
		Medio	18	19	37
		Alto	21	15	36
		Total ind.	55	64	119
	Construcción	Bajo	22	34	56
		Medio	22	39	61
		Alto	25	36	61
		Total const.	69	109	178
	Servicios	Bajo	14	24	38
		Medio	18	25	43
		Alto	22	22	44
		Total serv.	54	71	125
		Total	178	244	422

Tabla 7.11: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Nivel de endeudamiento por sector de actividad.



	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	4,634 <sup>a</sup>	0,320 <sup>b</sup>	1,487 <sup>c</sup>	2	0,099	0,852	0,476
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,186	-0,015	-0,102		0,027	0,836	0,222
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-2,139	-1,222	-1,501		0,032	0,222	0,133
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				422			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,64</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21,71</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,42</p>							

Tabla 7.12: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/nivel de endeudamiento por sector de actividad.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Nivel de endeudamiento	Micro (T1)	Bajo	30	48	78
		Medio	27	41	68
		Alto	18	28	46
		Total T1	75	117	192
	Pequeña (T2)	Bajo	10	16	26
		Medio	13	13	26
		Alto	20	23	43
		Total T2	43	52	95
	Mediana (T3)	Bajo	12	24	36
		Medio	18	29	47
		Alto	30	22	52
		Total T3	60	75	135
		Total	178	244	422

Tabla 7.13: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar /Nivel de endeudamiento por tamaño.

	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
$\chi^2$ de Pearson	0,024 <sup>a</sup>	0,748 <sup>b</sup>	6,215 <sup>c</sup>	1	0,988	0,688	0,045
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,007	-0,051	-0,195		0,918	0,600	0,014
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,743	-0,992	-2,015		0,457	0,321	0,044
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por tamaño			
Número de empresas				422			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,97</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,77</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,00</p>							

Tabla 7.14: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/nivel de endeudamiento por tamaño.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Coste financiero	Bajo	61	79	140
	Medio	60	81	141
	Alto	57	83	140
Total		178	243	421

Tabla 7.15: Tabla contingencia Empresa familiar - no familiar/coste financiero.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	0,241 <sup>a</sup>	2	0,887
<i>Tau b de Kendall</i>	0,022		0,628
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,483		0,629
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		421	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 59,19			

Tabla 7.16: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/coste financiero.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Coste financiero	Industrial	Bajo	17	20	37
		Medio	19	20	39
		Alto	119	24	43
		Total ind.	55	64	119
	Construcción	Bajo	25	36	61
		Medio	20	39	59
		Alto	24	34	58
		Total const.	69	109	178
	Servicios	Bajo	19	23	42
		Medio	21	22	43
		Alto	14	25	39
		Total serv.	54	70	125
		Total	178	243	421

Tabla 7.17: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/coste financiero por sector de actividad.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	0,171 <sup>a</sup>	0,882 <sup>b</sup>	1,467 <sup>c</sup>	2	0,918	0,643	0,480
<i>Tau b de Kendall</i>	0,016	-0,002	0,069		0,856	0,981	0,408
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,181	-0,024	-0,815		0,856	0,981	0,415
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				421			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,10</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 22,48</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,98</p>							

Tabla 7.18: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/coste financiero por sector de actividad.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Coste financiero	Micro (T1)	Bajo	24	3	59
		Medio	27	41	68
		Alto	24	40	64
		Total T1	75	116	191
	Pequeña (T2)	Bajo	15	21	36
		Medio	15	14	29
		Alto	13	17	30
		Total T2	43	52	95
	Mediana (T3)	Bajo	22	23	45
		Medio	18	26	44
		Alto	20	26	46
		Total T3	60	75	135
	Total		178	244	422

Tabla 7.19: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/coste financiero por tamaño.

	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
$\chi^2$ de Pearson	0,139 <sup>a</sup>	0,722 <sup>b</sup>	0,600 <sup>c</sup>	2	0,933	0,697	0,741
<i>Tau b de Kendall</i>	0,025	-0,019	0,042		0,716	0,841	0,609
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,363	-0,199	-0,512		0,717	0,843	0,609
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por tamaño			
Número de empresas				421			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 23,17</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13,13</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 19,56</p>							

Tabla 7.20: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/nivel de endeudamiento por tamaño.



		Carácter familiar		
		ENF	EF	Total
Tamaño	Micro	75	117	192
	Pequeña	43	52	95
	Mediana	178	244	422
Total		178	244	422

Tabla 7.21: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/tamaño.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	1,419 <sup>a</sup>	2	0,492
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,049		0,290
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,054		0,292
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		422	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 40,07			

Tabla 7.22: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/tamaño.

		Carácter familiar		
		ENF	EF	Total
Nivel de formación	Primarios	50	93	143
	Bachiller, F.P.	41	67	108
	Universitarios grado medio	39	40	79
	Universitario grado superior	41	36	77
Total		171	236	407

Tabla 7.23: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/nivel de formación del gerente-director general.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	9,385 <sup>a</sup>	3	0,025
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,133		0,003
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-2,923		0,003
Variable de agrupación	Carácter familiar: EF/ENF		
Número de empresas	407		
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 40,07			

Tabla 7.24: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/nivel de formación del gerente-director general.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Formación del gerente	Micro (T1)	Primarios	22	45	67
		Bachiller, F.P.	18	34	52
		Universitarios grado medio	14	17	31
		Universitarios grado superior	18	17	35
		Total T1	72	113	185
	Pequeña (T2)	Primarios	16	25	41
		Bachiller, F.P.	9	11	20
		Universitarios grado medio	12	8	20
		Universitarios grado superior	6	4	10
		Total T2	43	48	91
	Mediana (T3)	Primarios	12	23	35
		Bachiller, F.P.	14	22	36
		Universitarios grado medio	13	15	28
		Universitarios grado superior	17	15	32
		Total T3	56	75	131
		Total	171	236	407

Tabla 7.25: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/nivel de formación del gerente-director general por tamaño.

	Valor			g.l.	Sig. asintótica		
	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
$\chi^2$ de Pearson	4,260 <sup>a</sup>	3,110 <sup>b</sup>	2,806 <sup>c</sup>	3	0,235	0,375	0,422
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,129	-0,164	-0,133		0,067	0,095	0,079
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-2,001	-1,676	-1,517		0,045	0,094	0,129
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por tamaño			
Número de empresas				407			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12,06</p> <p>b. 1 casillas (12,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,73</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,97</p>							

Tabla 7.26: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/nivel de formación del gerente-director general por tamaño.

	Valor			g.l.	Sig. exacta		
	Micro	Pequeña	Mediana		Micro	Pequeña	Mediana
$\chi^2$ de Pearson	3,950 <sup>a</sup>	2,918 <sup>c</sup>	2,379 <sup>e</sup>	1	0,047	0,088	0,123
$\tau$ b de Kendall	3,928 <sup>b</sup>	2,8886 <sup>d</sup>	2,361 <sup>f</sup>				
Z de Mann-Whitney	-0,146	-0,179	-0,135		0,059	0,118	0,157
Número de empresas				407			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 25,69</p> <p>b. El estadístico típico es -1,982</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 14,18</p> <p>d. El estadístico típico es -1,699</p> <p>e. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 25,65</p> <p>f. El estadístico típico es -1,536</p>							

Tabla 7.27: Nivel de significación prueba exacta de Fisher. Empresa familiar - no familiar/formación del gerente-director general recodificada por tamaño.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Edad	Inicial	20	20	40
	Intermedia	113	139	252
	Avanzada	178	244	422
Total		178	244	422

Tabla 7.28: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/antigüedad de la empresa.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	4,785 <sup>a</sup>	2	0,091
<i>Tau b de Kendall</i>	0,102		0,028
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-2,169		0,030
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		422	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 16,87			

Tabla 7.29: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/antigüedad de la empresa.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nfinnovación	Bajo	45	61	106
	Intermedio	55	52	107
	Alto	33	74	107
Total		133	187	320

Tabla 7.30: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor innovación por terciles.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	9,364 <sup>a</sup>	2	0,009
<i>Tau b de Kendall</i>	0,091		0,078
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,727		0,084
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		320	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 44,06			

Tabla 7.31: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor innovación por terciles.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Innovación	Industrial	Bajo	12	16	28
		Intermedio	16	15	31
		Alto	10	20	30
		Total ind.	38	51	89
	Construcción	Bajo	17	28	45
		Intermedio	23	21	44
		Alto	12	29	41
		Total const.	52	78	130
	Servicios	Bajo	16	17	33
		Intermedio	16	16	32
		Alto	11	25	36
		Total serv.	43	58	101
		Total	133	187	320

Tabla 7.32: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor innovación por terciles estratificado por sectores.



	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	2,083 <sup>a</sup>	4,821 <sup>b</sup>	3,320 <sup>c</sup>	2	0,353	0,090	0,190
<i>Tau b de Kendall</i>	0,077	0,060	0,145		0,435	0,462	0,115
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,766	-0,718	-1,534		0,444	0,472	0,125
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				320			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,96</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,40</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13,62</p>							

Tabla 7.33: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor innovación por terciles estratificado por sectores.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Posición tecnológica	Débil-Sostenible	62	86	148
	Fuerte-Buena	90	126	216
Total		152	212	364

Tabla 7.34: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/ posición tecnológica.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	0,02 <sup>a</sup>	1	0,526
<i>Tau b de Kendall</i>	0,002		0,966
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,049		0,966
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		364	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 61,80			

Tabla 7.35: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/posición tecnológica.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Posición tecnológica	Industrial	Débil-Sostenible	20	23	43
		Fuerte-Buena	30	32	62
		Total ind.	50	55	105
	Construcción	Débil-Sostenible	20	38	58
		Fuerte-Buena	36	54	90
		Total const.	56	92	148
	Servicios	Débil-Sostenible	22	25	47
		Fuerte-Buena	24	40	64
		Total serv.	46	65	111
	Total		152	212	364

Tabla 7.36: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/posición tecnológica por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	0,036 <sup>a</sup>	0,456 <sup>b</sup>	0,968 <sup>c</sup>	2	0,504	0,309	0,215
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,018	-0,056	0,093		0,850	0,496	0,326
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,188	-0,673	-0,979		0,851	0,501	0,327
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				364			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 20,48</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21,95</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,48</p>							

Tabla 7.37: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/posición tecnológica por sectores.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nfatencióncl	Bajo	39	67	106
	Intermedio	44	63	107
	Alto	50	57	107
Total		133	187	320

Tabla 7.38: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor atención cliente por terciles.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	2,178 <sup>a</sup>	2	0,337
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,078		0,140
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,469		0,142
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		320	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 44,06			

Tabla 7.39: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor atención cliente por terciles.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Atención al cliente	Industrial	Bajo	9	19	28
		Intermedio	13	18	31
		Alto	16	14	30
		Total ind.	38	51	89
	Construcción	Bajo	15	28	43
		Intermedio	21	26	47
		Alto	16	24	40
		Total const.	52	78	130
	Servicios	Bajo	15	20	35
		Intermedio	10	19	29
		Alto	18	19	37
		Total serv.	43	58	101
		Total	133	187	320

Tabla 7.40: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor atención cliente por terciles estratificado por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	2,669 <sup>a</sup>	0,898 <sup>b</sup>	1,336 <sup>c</sup>	2	0,263	0,638	0,513
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,163	-0,041	-0,049		0,095	0,612	0,606
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,624	-0,499	-0,518		0,104	0,617	0,604
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				320			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,96</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,00</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12,35</p>							

Tabla 7.41: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor atención al cliente por terciles estratificado por sectores.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nfcostes	Bajo	46	60	106
	Intermedio	44	63	107
	Alto	43	64	107
Total		133	187	320

Tabla 7.42 Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor coste por terciles

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	0,239 <sup>a</sup>	2	0,888
<i>Tau b de Kendall</i>	0,025		0,635
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,474		0,636
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		320	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 44,06			

Tabla 7.43: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor coste por terciles.



			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Nfcostes	Industrial	Bajo	10	20	30
		Intermedio	15	15	30
		Alto	13	16	29
		Total ind.	38	51	89
	Construcción	Bajo	20	18	38
		Intermedio	18	30	48
		Alto	14	30	44
		Total const.	52	78	130
	Servicios	Bajo	16	22	38
		Intermedio	11	18	29
		Alto	16	18	34
		Total serv.	43	58	101
	Total		133	187	320

Tabla 7.44: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor costes por terciles estratificado por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	1,783 <sup>a</sup>	3,879 <sup>b</sup>	0,539 <sup>c</sup>	2	0,410	0,144	0,764
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,091	0,156	-0,037		0,358	0,057	0,694
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,902	-1,878	-0,394		0,367	0,060	0,693
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				320			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,96</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,40</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13,62</p>							

Tabla 7.45: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/factor costes por terciles estratificado por sectores.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nfcalidad	Bajo	43	63	106
	Intermedio	50	57	107
	Alto	40	67	107
Total		133	187	320

Tabla 7.46: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor calidad por terciles.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	1,989 <sup>a</sup>	2	0,370
<i>Tau b de Kendall</i>	0,025		0,631
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,476		0,634
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		320	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 44,06			

Tabla 7.47: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor calidad por terciles.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Nfcalidad	Industrial	Bajo	14	16	30
		Intermedio	11	12	23
		Alto	38	51	89
		Total ind.	38	51	89
	Construcción	Bajo	16	27	43
		Intermedio	24	20	44
		Alto	12	31	43
		Total const.	52	78	130
	Servicios	Bajo	13	20	33
		Intermedio	15	25	40
		Alto	15	13	28
		Total serv.	43	58	101
	Total		133	187	320

Tabla 7.48: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor calidad por terciles estratificado por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	1,079 <sup>a</sup>	6,638 <sup>b</sup>	1,943 <sup>c</sup>	2	0,583	0,036	0,379
<i>Tau b de Kendall</i>	0,090	0,073	-0,099		0,362	0,368	0,296
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,898	-0,877	-1,046		0,369	0,380	0,296
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				320			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9,82</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 17,20</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 11,92</p>							

Tabla 7.49: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/factor calidad por terciles estratificado por sectores.

		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Certificado calidad	No	29	55	84
	Si o en proceso	125	160	285
Total		154	215	369

Tabla 7.50 Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/ certificado calidad

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	2,325 <sup>a</sup>	1	0,080
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,079		0,119
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-1,523		0,128
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		369	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 35,06			

Tabla 7.51: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/certificado de calidad.

			Carácter familiar		
			ENF	EF	Total
Certificación de calidad	Industrial	No	8	10	18
		Si o en proceso	42	49	91
		Total ind.	50	59	109
	Construcción	No	12	30	42
		Si o en proceso	46	63	108
		Total const.	57	93	150
	Servicios	No	9	15	24
		Si o en proceso	38	48	86
		Total serv.	47	63	110
	Total		154	215	369

Tabla 7.52: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/certificado de calidad por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	0,018 <sup>a</sup>	2,201 <sup>b</sup>	0,343 <sup>c</sup>	1	0,552	0,096	0,365
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,013	-0,121	-0,056		0,894	0,123	0,553
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,132	-1,479	-0,583		0,895	0,139	0,560
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas				364			
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,26</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 15,96</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 16,25</p>							

Tabla 7.53: Nivel de significación. Empresa familiar – no familiar/certificado de calidad por sectores.



		Carácter familiar		Total
		ENF	EF	
Nfmarketing	Bajo	45	61	106
	Intermedio	46	61	107
	Alto	42	65	107
Total		133	187	320

Tabla 7.54: Tabla de contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor marketing por terciles.

	Valor	g.l.	Sig. asintótica
$\chi^2$ de Pearson	0,360 <sup>a</sup>	2	0,835
<i>Tau b de Kendall</i>	0,025		0,634
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,475		0,635
Variable de agrupación		Carácter familiar: EF/ENF	
Número de empresas		320	
a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. la frecuencia mínima esperada es 44,06			

Tabla 7.55: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor marketing por terciles.

			Carácter familiar		Total
			ENF	EF	
Nfmarketing	Industrial	Bajo	11	10	21
		Intermedio	10	24	34
		Alto	17	17	37
		Total ind.	38	51	89
	Construcción	Bajo	19	34	53
		Intermedio	15	19	34
		Alto	18	25	43
		Total const.	52	78	130
	Servicios	Bajo	15	17	32
		Intermedio	21	18	39
		Alto	7	23	30
		Total serv.	43	58	101
		Total	133	187	320

Tabla 7.56: Tabla contingencia. Empresa familiar - no familiar/factor marketing por terciles estratificado por sectores.

	Valor			g.l.	Sig. Asintótica		
	Industrial	Construc.	Servicios		Industrial	Construc.	Servicios
$\chi^2$ de Pearson	3,999 <sup>a</sup>	0,683 <sup>b</sup>	6,812 <sup>c</sup>	2	0,135	0,711	0,033
<i>Tau b de Kendall</i>	-0,025	-0,053	0,171		0,104	0,082	0,090
<i>Z de Mann-Whitney</i>	-0,253	-0,642	-1,811		0,801	0,521	0,070
Variable de agrupación				Carácter familiar: EF/ENF por sectores			
Número de empresas							
<p>a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 8,97</p> <p>b. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 13,60</p> <p>c. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 12,77</p>							

Tabla 7.57: Nivel de significación. Empresa familiar - no familiar/factor marketing por terciles estratificado por sectores.



## Capítulo 8

Conclusiones finales y líneas futuras de investigación.

---



## **1. CONCLUSIONES DEL MARCO TEORICO.**

De la revisión de la literatura existente hasta la fecha de la empresa familiar, podemos configurar los rasgos distintivos de este fenómeno a través de los resultados compartidos por los diversos trabajos que hemos manejado:

- En primer lugar, cabe resaltar la necesidad de este tipo de estudios, ya que aunque sea exclusivamente desde una óptica social, este tipo de negocios es esencial para el tejido económico.
- En segundo término, certificamos la falta de consenso a la hora de delimitar el marco teórico para el estudio de estas empresas, aun cuando podemos afirmar que el enfoque de la Teoría de Agencia se configura como el más adecuado a la hora de analizar las diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares, ya que pone de manifiesto la reducción de costes al recaer el rol de

agente y principal en la misma persona. A pesar de ello, la evidencia empírica plantea otros problemas específicos de las empresas familiares, primordialmente el altruismo y el conflicto interno de intereses, no tenidos en cuenta en el enfoque de agencia. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que la Teoría de Agencia no es exclusiva en este tipo de estudio, ya que ésta puede ser complementada por otro tipo de aportaciones académicas que tratan de explicar las diferencias entre empresas familiares y no familiares, entre las que destacamos la Teoría de Recursos y Capacidades y la Teoría del Servidor.

- La Teoría de Agencia y Teoría de Servidor parten de asunciones opuestas debido a las motivaciones de los gerentes familiares son divergentes para cada una de ellas. Así pues, desde la óptica de agencia cabe destacar que principal y agente están en conflicto de intereses, pudiendo éstos últimos actuar en contra de los objetivos del primero. Además, habría que tener en cuenta que el principal posee una racionalidad limitada y el comportamiento del agente es difícilmente observable. Aun así, si consideramos que los comportamientos del agente se pueden observar, éstos se pueden mitigar mediante el contrato. No obstante, no podríamos obviar los problemas de agencia ya que la contratación es imperfecta y el principal no puede predecir el comportamiento del agente ante todas las eventualidades futuras. Lógicamente si el gerente familiar es el agente y los miembros de la empresa familiar implantan mecanismos de control de costes de forma racional, estos mecanismos surtirán efectos positivos sobre el rendimiento de la empresa.

Por su parte, la Teoría del Servidor parte de que los intereses de los gerentes de las empresas familiares y de los propietarios están alineados, estando los objetivos del primero intrínsecamente en simetría con los del segundo. Así pues, y debido a la alta carga emocional de la relación entre ambos sujetos, los problemas de



agencia no existirían, no siendo necesaria la implantación de mecanismos de control.

- Debemos concluir que en el estudio de la empresa familiar no existe un paradigma claro que sirva como único marco teórico en el análisis de estas organizaciones.

## 2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO EMPÍRICO.

Las conclusiones que hemos considerado más significativas del contraste empírico de la presente Tesis Doctoral se resumen en las siguientes:

- Las pequeñas y medianas empresas de Andalucía se caracterizan por tener una estructura económico-financiera donde el mayor peso relativo se encuentra en las masas patrimoniales del circulante o corriente y donde destacan, principalmente, las partidas de financiación ajena a corto plazo. Esta situación pone de manifiesto la alta dependencia de recursos ajenos a corto plazo, lo que puede derivar en problemas de solvencia, máxime en la situación económica actual, si la adecuación entre cobros y pagos no se gestiona de forma eficiente. Ello pone de manifiesto la necesidad que tienen las pequeñas y medianas empresas para tratar de renegociar sus deudas del corto al largo plazo, con el fin de solventar posibles problemas de solvencia.
- En cuanto a las características de nuestro tejido empresarial, se observa que las pequeñas y medianas empresas optan, en mayor medida, por constituirse como empresas de Responsabilidad Limitada, situación, que entendemos, que se ha potenciado con la Ley 7/2003, de Sociedad de Responsabilidad Limitada de Nueva Empresa, la cual se crea con el objetivo de mejorar y simplificar de los procedimientos para la creación de empresas.
- Otro de los factores que cabe resaltar de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía es el relativo al personal de Alta Dirección.

En este sentido se observa como la característica común en estas organizaciones es la de ser gobernadas por hombres, en líneas generales, de una edad media de 50 años con escasa formación universitaria. Efectivamente, se observa una escasa presencia femenina en los órganos de dirección y control en la dirección, lo que pone de relieve las dificultades de las mujeres al acceso a puesto de responsabilidad, situación que se hace más notable en las empresas no familiares. Esta circunstancia vendría condicionada por la estructura jerárquica de las empresas donde la decisión podría funcionar bajo el principio de la no designación de alguien por méritos propios.

- La empresa familiar de Andalucía presenta similar nivel de endeudamiento que la empresa no familiar, salvo en las de mayor tamaño o empresas medianas. En este sentido entendemos que las empresas, en el momento inicial de su ciclo de vida, necesitan mayor volumen de recursos para poder crecer. Una vez cubierto este objetivo, los objetivos entre las empresas familiares y no familiares comienzan a diferenciarse. Así pues, mientras que las primeras buscan una estabilización, las segundas tenderán a un mayor crecimiento que otorgue un mayor prestigio y reputación. Es por ello, que en este punto las necesidades de financiación comienzan a ser mayores en las no familiares frente a las familiares.
- Dentro de este primer análisis exploratorio, confirmamos la escasa tendencia que presentan las pequeñas y medianas empresas de Andalucía a realizar un plan estratégico formal y detallado de sus actividades. También creemos necesario incidir en el hecho de que las empresas de nuestro entorno empresarial se ubican, con criterio general, en sectores maduros de actividad, donde los cambios son fácilmente detectables, debido al conocimiento y experiencia que se tiene del sector, y donde los esfuerzos estratégicos se centran en aspectos relacionados con la calidad, atención al cliente y mejora

de la productividad de los recursos en detrimento de la innovación en productos y servicios.

- La falta de formación del director general/gerente se ha configurado como uno de los puntos débiles de las empresas de nuestra Comunidad Autónoma. Esta carencia es más importante en las empresas familiares de reducido tamaño ya que a medida que éste incrementa la preparación de los miembros de los órganos de gobierno de las empresas familiares es mayor llegando a alcanzar los niveles de las empresas no familiares.
- El tamaño, otro de los factores que tradicionalmente se ha definido como un problema de las empresas familiares, tampoco difiere del de las empresas no familiares. Ello pone de manifiesto que el problema de tamaño es un problema estructural de nuestro tejido empresarial. Por otro lado, de acuerdo con los datos obtenidos en el análisis exploratorio, la pequeña y mediana empresa de Andalucía tiene una dimensión media de 45 trabajadores. Es por ello que un mayor crecimiento pudiera otorgarle múltiples beneficios derivados, entre otros, de las economías de escala.
- Respecto a la antigüedad de las empresas familiares, se observa que éstas son menos longevas que las empresas no familiares. Ello conlleva a pensar en un mayor índice de mortalidad de estas organizaciones con respecto a los no familiares motivados, principalmente, por el fracaso de los procesos de relevo generacional.
- En relación a la orientación estratégica, no se aprecia que las empresas familiares presenten un perfil estratégico diferente al de las empresas no familiares. Así pues, los grupos analizados muestran similares comportamientos en innovación, calidad, esfuerzo de marketing, atención al cliente y control de costes. A pesar de ello, es necesario resaltar que el estudio que presentamos sobre esta cuestión es de carácter exploratorio, por lo que se hace necesaria

una mayor profundización en el análisis para poder extraer conclusiones generalizables.

- La estructura de la propiedad no es un factor que condicione la eficiencia, o no, de las pequeñas y medianas empresas de Andalucía. En contra de los postulados de la Teoría de Agencia, no podemos apreciar que el carácter familiar contribuya a una reducción de costes. En el lado opuesto, tampoco se corrobora los trabajos que afirman que las empresas familiares son más ineficientes por la aparición de conflictos propios de este tipo de organizaciones, es decir, altruismo y *self-control* o conflicto interno de intereses. Por otro lado, el factor sector y el factor tamaño no influyen en la rentabilidad.

### 3. LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

Dentro de las limitaciones del estudio, y de las posibles líneas de investigación que podrían derivarse del mismo, nos gustaría resaltar, especialmente, las siguientes:

- Obtener un modelo multivariante donde se incluyan variables explicativas, tanto financieras como no financieras, que nos sirviera para predecir la eficiencia. Así mismo, se plantea incrementar la muestra objeto de estudio al contexto nacional. Dicho proceso nos permitiría una mejor validación de resultados o distinguir patrones de comportamiento a nivel de comunidades.
- Del análisis planteado en esta Tesis Doctoral se desprende que el grado de desarrollo estratégico de las empresas familiares no difiere del de las empresas no familiares. No obstante, sería necesario desarrollar un estudio más profundo sobre las particularidades estratégicas de estas organizaciones. De manera que, una línea futura de investigación podría ser el análisis de la influencia de la orientación directiva sobre otras medidas de resultado, como la

posición competitiva, la capacidad de cambio y adaptación o la innovación en productos y procesos. Dado que en el cuestionario se incluyeron un gran cúmulo de variables organizativas que podrían servir para enriquecer este análisis, se plantea un estudio más profundo de algunos aspectos que la literatura especializada ha evidenciado como determinantes de la posición competitiva de las organizaciones, entre las que podríamos destacar: i) las características del entorno en el que operan las empresas, ii) la orientación de la dirección de los Recursos Humanos, iii) la capacidad innovadora de la empresa, o iv) la gestión de la tecnología.

- Como consecuencia de la menor longevidad de las empresas familiares, justificada, tradicionalmente, por el fracaso del relevo generacional, la cuestión que nos planteamos es el análisis de las causas que originan la mortalidad en las pequeñas y medianas empresas de Andalucía, analizando, en un mayor nivel de detalle, si la estructura de la propiedad incide en ese mayor nivel de fracaso.
- Analizar, en particular, la posición de la mujer en la empresa familiar, y si la empresa familiar es más proclive a facilitar el acceso de la mujer a puestos directivos en las organizaciones. Además sería interesante analizar si ésta actitud afecta, y de qué modo, a la eficiencia empresarial y al éxito en los procesos sucesorios.



## Bibliografía.





- AECA (2002): *“Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España”*, Editorial Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.
- AGRAWAL, A. Y KNOEBER, C. R. (1996): “Firm Performance and Mechanisms to Control Agency Problems between Managers and Shareholders”, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31, 3, pp. 377-397.
- AGRAWAL, A. Y NAGARAJAN, N. J. (1990): “Corporate Capital Structure, Agency Cost, and Ownership Control: The Case of All-Equity Firms”, *The Journal of Finance*, vol. 25, nº. 4, pp. 1325-1332.
- ALBARRÁN LOZANO, I., CARDONE RIPORELLA, C. Y CAZORLA PAPIS, L. (2000): “Determinantes de la Estructura de Capital de las Pymes: una aproximación”, *I Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información*, Jerez de la Frontera (Cádiz), pp. 525-553.

- ALCHIAN, A. A. Y WOODWARD, S. (1988): "The Firm is Dead: Long Live to the Firm, A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism", *Journal of Economic Literature*, vol. 26, pp. 65-79.
- ALCHIAN, A. Y DEMSETZ, H. (1972): "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, nº. 62, pp. 777-795.
- ÁLVAREZ PÉREZ, M. B., ARBESÚ LÓPEZ, P.4 FÉ CANTÓ, C. (2000): "Las Cooperativas en el Marco de la Teoría de Agencia", *Ciriec-España*, nº. 34, pp. 169-188.
- AMAT, J. M. (2001): "*La continuidad de la empresa familiar*", Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- AMAT, O. (2002): "El Reto de la Profesionalización de la Empresa Familiar", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº. 60, pp. 28-30.
- AMIT, R. Y SCHOEMAKER, P. J. H. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 65-79.
- ANDERSON R.C. Y REEB, D. M. (2003): "Founding-family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500", *The Journal of Finance*, vol. LVIII, nº. 3, pp. 1301-1328.
- ANDERSON, R.C., MANSI, S.A. Y REEB, D.M. (2003): "Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt", *Journal of Financial Economics*, nº. 687, pp. 263-285.
- ANSOFF, H. I. (1984): "*Implanting Strategic Management*", Prentice-Hall, Inc.
- APPLGATE, J. (1994): "Keep Your Firm in the Family", *Money*, nº. 23, pp. 88-91.
- ARAGONÉS SIGNES, J. (1992): "La Sucesión en las Empresas Familiares", *Alta Dirección*, nº. 162, pp. 127-133.

- ARGYRIS, C. (1989): "Strategy Implementation: An Experience in Learning", *Organizational Dynamics*, vol. 18, n°. 2, pp. 5-15.
- ARONOFF, C. E. (1999): "Family Business Survival. Understanding the Statistics: Only 30%", *Family Business Advisor*, vol. 8, n°. 7, pp. 1-6.
- ARONOFF, C. E. Y WARD, J. L. (1995): "Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the Future", *Family Business Review*, n°. 8, pp. 131-151.
- ARROW, K. J. (1974): "Limited Knowledge and Economic Analysis", *American Economic Review*, vol. 64, n°. 1, pp. 1-10.
- ASTRACHAN, J. H. Y KOLENKO, T. A. (1994): "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resources Practices", *Family Business Review*, n°. 7, pp. 251-262.
- ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B. Y SMYRNIOS, K. X. (2002): "The F-Pec Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem", *Family Business Review*, vol. XV, n°. 1, pp. 45-58.
- ASTRACHAN, J.H. Y SHANKAR, M.C. (2003): "Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look", *Family Business Review*, vol. 16, n°. 3, pp. 211-219.
- AYALA CALVO, J. C., FERNÁNDEZ ORTIZ, R. Y GONZÁLEZ MENORCA, M. L. (2004): "Capacidades Tecnológica y Certificaciones de Calidad: Aplicación Empírica a las Pymes Familiares de la Rioja", *Cuadernos de Gestión*, vol. 4, n°. 1, pp. 69-82.
- BAIMAN, S. (1982): "Agency Research in Managerial Accounting: A Survey", *Journal of Accounting Literature*. Spring, pp. 154-213.
- BAIMAN, S. (1990): "Agency Research in Managerial Accounting: A Second Look", *Accounting Organization and Society*, vol. 15, n°. 4, pp. 341-371.
- BARNES, L. B. Y HERSHON, S. A. (1976): "Transferring Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, vol. 4, n°. 54, pp. 105-114.

- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº. 1, pp. 99-120.
- BARRINGER, M. W. Y MILKOVICH, G. T. (1998): « A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 23, nº. 2, pp. 305-324.
- BARRY, B. (1975): "The Development of Organization Structure in the Family Firm", *Journal of General Management*, vol. 3, nº. 1, pp. 42-60.
- BARRY, B. (1989) «The Development of Organizational Structure in the Family Firm», *Family Business Review*, vol. 2, n.º 3, pp. 293-315.
- BASU, A. (2004): "Entrepreneurial Aspirations among Family Business Owners: An Analysis of Ethnic Business Owners in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, nº. 1/2, pp. 12-33.
- BECERRA, M. Y GUPTA, A. K. (1999): "Trust within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics", *Public Administration Quarterly*, vol. 23, nº. 2, pp. 177-203.
- BEEHR, T. A., DREXLER, J. A. Y FAULKNER, S. (1997): "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to non Family Businesses", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 18, nº. 3, pp. 297-313.
- BENNEDSEN, M., NIELSEN, K. M. Y WOLFENZON, D. (2007): "Inside the Family Firm: the Role of Families in Succession Decisions and Performance", *Quartely Journal of Economics*, Vol. 122, nº 2, pp. 647-691.
- BERGER, A. N. Y UDELL, G. F. (2002): "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: the Imporance of Bank Organizational Structure", *The Economic Journal*, vol. 112, nº. 477, pp. 32-53.

- BERLE, A. Y MEANS, C. (1932): “*The Modern Corporation and Private Property*”, Macmillan, Co. Citado por GALVE GORRIZ C., SALAS FUMAS, V. (1993).
- BIGNÉ ALCAÑIZ, J. E. (1999): *La empresa familiar: retos de futuro*, Valencia: Fundación Generalitat de Valenciana Iberdrola.
- BIRD, B., WELSCH, H., ASTRACHAN Y J.H. Y PISTRUI, D. (2002). “Family Business Research: The Evolution of an Academic Field”, *Family Business Review*, vol. 15, nº. 4, pp. 337-350.
- BIRLEY, S., NG, D. Y GODFREY, A. (1999): “The Family and the Business”, *The Governance of Smaller Businesses*, vol. 32, nº. 6, pp 598-608.
- BOUMOL, W. J. (1959):” *Business Behaviours, Value and Growth*, New York, Macmillan. Citado en Vilaseca, A. (2002).
- BRAU, J. C. (2002): “Do Banks Price Owner-Manager Agency Costs? An examination of Small Business Borrowing”, *Journal of Small Business Management*, vol. 40, nº. 4, pp. 273-286.
- BUCHANAN, B. (1974): “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, nº. 4, pp. 553-546.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. (1998): “*Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar*”, Tesis doctoral Universidad de Las Palmas de Gran Canarias.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. Y GARCÍA FALCÓN, J. M. (1999):” *La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectivas Teóricas*”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 8, nº. 1, pp. 7-30.
- CABRERA SUÁREZ, M. K. Y MARTÍN SANTANA, D. J. (2002): “El Gobierno de la Empresa Familiar”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 57, nº. 177, pp. 467-481.

- CABRERA-SUÁREZ, K. Y GARCÍA-ALMEIDA, D. (2001): "The Succession Process from a Resource -and Knowledge- Based View of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 23, nº. 2, pp. 37-48.
- CALDWER, C. Y KARRI, R. (2005): "Organizational Governance and Ethical Systems: A Conventional Approach to Building Trust", *Journal of Business Ethics*, vol. 58, nº. 1/3, pp. 249-259.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (2001): "La Investigación sobre la Pyme y su Competitividad. Balance del Estado de la Cuestión desde las Perspectivas Narrativa y Meta Analítica", *Papeles de Economía Española*, nº. 89/90 pp. 43-83.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. (2007): "La Competitividad de la Pyme Industrial Española: estrategia y competencias distintivas", Editorial Civitas. Madrid.
- CARDONE RIPORELLA, C. Y CASASOLA MARTINEZ, M. J. (2004): "Comportamiento Financiera de la Pyme Española: Una Revisión desde la Teoría del Orden de Preferencias", *XII Foro de Finanzas*, Barcelona.
- CARDONE RIPORELLA, C. Y CAZORLA-PAPIS, L. (2001): "New Approaches to the Analysis of the Capital Structure of SMEs: Empirical Evidende from Spanish Firms", *Working Paper 01-10, Business Economics Series 03*, Universidad Carlos III, Madrid.
- CARDONE, R. C. Y CASASOLA, M. J. (2002): "What do We Know about the Financial Behaviour of the Spanish SME? An Empirical Analysis", *XVI Workshop Research in Entrepreneurship and Small Business*, vol. 1, pp. 222-241, Universidad Carlos III de Madrid.
- CARRASCO HERNÁNDEZ, A. J. Y RUBIO BAÑÓN, A. (2007): "Análisis de las Prácticas de Recursos Humanos en las Pymes Familiares de Éxito", *Revista de Empresa*, nº. 22, pp. 20-34.
- CASTAÑO, C. Y LAFFARGA, J. (2006): "La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas", *Working Paper I Proyecto 121/05 Plan Nacional de I+D Instituto de la Mujer*.

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2002): *Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Informe sobre la aplicación de la Carta Europea de las Pequeñas Empresas*. DCOM 2002/68 FINAL.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): “Pensar primero a pequeña escala” “Small Business Act” para Europa: iniciativa en favor de las pequeñas empresas. COM(2008) 394 final de 25.6.2008.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): Ley de la Pequeña Empresa Europea (IP/08/1003).
- COMISIÓN EUROPEA (2008): *Nuevo plan de impulso a las pequeñas empresas*, en [http://ec.europa.eu/news/business/080626\\_1\\_es.htm](http://ec.europa.eu/news/business/080626_1_es.htm).
- COMISIÓN EUROPEA. (2008): *La Pyme primero. Europa beneficia a la Pyme, la Pyme beneficia a Europa*, en [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme\\_pack\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/docs/sme_pack_es.pdf).
- CORBETTA, G. (1995): “Patterns of Development of Family Businesses in Italy”, *Family Business Review*, vol. 8, nº. 4, pp. 255-265.
- CORBETTA, G. Y MONTEMERLO D. (1999): “Ownership, Governance, and Management Issues in Small and Medium-size Family Businesses: A Comparison of Italy and the United States”, *Family Business Review*, vol. 12, nº. 4, pp. 361-374.
- CORBETTA, G. Y SALVATO, C. (2004): “Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on “Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence”, *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, nº. 4, pp. 355-362.
- CORONA, J. (EDITOR) (2005): “Manual de la Empresa Familiar”, Editorial Deusto.
- CORREA RODRÍGUEZ, A., GONZÁLEZ PÉREZ, A. L. Y ACOSTA MOLINA, M. (2002): “Crecimiento y Pyme: un Estudio Empírico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº. 3, pp. 76-102.

- CRAIG, J., GREEN, M. Y MOORES, K. (2003): "Family Business Leadership: A Stewardship and Agency Life Cycle Perspective", *Actas de la Conferencia de IFERA*.
- CHANDLER, A. (1.990): "*Scale and Scope: The dynamics of industrial competition*", Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
- CHANNON, D.F. (1971): "*The estategy and the structure of Bristsh enterprise*", London. MacMillan.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Y LITZ, R. A. (2004): "Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 28, nº. 4, pp. 335-354.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Y SHARMAN, P. (2003a). "Succession and Nonsucession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers", *Family Business Review*, vol. 16, nº. 2, pp. 89-107.
- CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Y SHARMAN, P. (2003b): "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm", *Coleman Foundation White Paper Series*. Available at [www.usasbe.org](http://www.usasbe.org).
- CHUA J. H., CHRISMAN, J. J. Y STEINER, L. P. (2003): "Extending the Theroretical Horizons of Family Business Research", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 27, nº. 4, pp. 331-338.
- CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J., SHARMAN, P. (1999): "Defining the Family Business by Behaviour", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 23, nº. 4, pp. 19-39.
- CHURCHILL, N. C., HATTEN, K. J. (1987): "Non-market-based Transfer of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 10, nº. 1, pp. 53-67.
- DAILY, C. M. Y DOLLINGER, M. J. (1991): "Family firms are different", *Review of Business*, vol. 13, nº. 1-2, pp. 3-5.



- DAILY, C. M. Y DOLLINGER, M. J. (1992): "An Empirical Examination of Ownership Structure and Family and Professionally Managed Firms", *Family Business Review*, vol. 5, nº. 1, pp. 117-136.
- DAILY, C.M. Y DOLLINGER, M.J. (1993): "Alternative Methodologies for Identifying Family-versus non Family-managed Business", *Journal of Small Business Management*, vol. 31, nº. 2, pp. 79-90.
- DAVIS J.A. Y TAIGURI R. (1994): "*The Advantages and Disadvantages of the Family Business*", en A.B. Ibrahim y W.H. Ellis: "*Family Business Management: Concepts and Practice*", Kendall/Hunt Publishing Company, pp. 43-55.
- DAVIS, J. F., SCHOORMAN, D. Y DONALDSON, L. (1997): "Toward a Stewardship Theory of Management", *Academy of Management Review*, vol. 22, nº. pp. 20-47.
- DAVIS, P. (1983): "Realizing the Potential of Family Business", *Organizational Dynamics*, vol.12, nº.1, pp. 47-56.
- DAVIS, P. S. Y HARVESTON, P. D. (2001): "The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: a Cross Generational Study", *Journal of Small Business Management*, vol. 39, nº. 1, pp. 14-31.
- DAVIS, P. Y STERN D. (1980): "Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective", *Human Relations*, vol. 34, nº. 4, pp. 207-224.
- DESS, G.G. Y DAVIS, P.S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 27, nº. 3, pp. 467-488.
- DIRCE (2008) <http://www.ine.es/daco/daco42/dirce/dirce08.pdf>
- DONCKELS, R. Y FRÖHLICH, E. (1991): "Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS", *Family Business Review*, vol. 4, nº, 2, pp. 149-160.

- DONNELLY, R. G. (1964): "The Family Business", *Harward Business Review*, n°. 42, pp. 93-105.
- DRUCKER, P. F. (1996): "*Administración y futuro*", Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- DURÉNDEZ GÓMEZ-GUILLAMÓN, A. L. Y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2005): "Diferencias Económico-Financieras entre las Empresas Familiares y las no Familiares", *Revista de Contabilidad y Dirección*, n°. 2, pp. 241-265.
- DYER, J. H. Y CHU, W. (2003): "The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan and Korea", *Organization Science*, vol. 14, n°. 1, pp. 57-69.
- DYER, W.G, JR. (1986): "*Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*", San Francisco, Joseey Bass.
- DYER, WG., JR. Y HANDLER, W. (1994): "Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections", *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 19, n°.1, pp. 71-83.
- EISENHARDT, K. M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, n°. 14, n°. 1, pp. 57-74.
- EUROPEAN COMMISSION (2007): "*Gender mainstreaming of employment policies. A comparative review of 30 European countries*", Publications Office.
- FAHQAR, K. A. (1989): "*Employee responses to external executive succession: Attributions and the emergence of Leadership*", Unpublished doctoral dissertation, Boston University. En GÓMEZ-MEJÍA, L., NUÑEZ-NICKEL, M. Y GUTIERREZ, I. (2001).
- FAMA, E. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Politica Economy*, vol. 88, n°. 2, pp. 288-307.

- FAMA, E. F. Y JENSEN M. C. (1983): "Separation of Ownership and Control" *Journal of Law and Economics*, vol 26, nº. 2, pp. 301-325.
- FARIÑAS, J. C. Y MARTÍN MARCOS, A. (2001): "Tamaño Empresarial, Flexibilidad de Costes y Cambio Tecnológico" *Papeles de Economía Española*, nº. 89/90, pp. 272-284.
- FAZZARI, S. J. Y ATHEY, M. J. (1987): "Asymmetric Information, Financing Constraints and Investment", *Review of Economic and Statistic*, vol. 69, nº. 3, pp. 481-487.
- FERNÁNDEZ DE ARROYABE, J.C . Y ARRANZ PEÑA, N. (2001): "La Cooperación Empresarial para la Internacionalización. Evidencia Empírica desde la Experiencia de las Pymes y las Microempresas", *Papeles de Economía*, nº. 89/90, pp. 117-139.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E., MONTES PEÓN, J. M. Y VÁZQUEZ ORDÁS, C. (1996): "Factores de Competitividad en la Pequeña y Mediana Empresa. Inversión en Activos Intangible, Tamaño y Límites al Crecimiento", *Economía Industrial*, nº. 310, pp. 140-148.
- FERNÁNDEZ, Z. Y NIETO, M. J. (2001): "Estrategias y Estructuras de las Pymes: ¿Puede Ser el (Pequeño) Tamaño una Ventaja Competitiva?", *Papeles de Economía Española*, nº. 89/90, pp. 256-271.
- FERNÁNDEZ, Z., NIETO, M. J. (2005): "Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors", *Family Business Review*, vol. 18, nº. 1, pp. 77-90.
- FORSAITH, D. Y HALL, J. (2001): "An empirical Investigation into the Size of Small Business: Some Australian Evidence", School of Commerce, Research Papers Series: 01-2.
- FUENTE SABATÉ, J. M., DE LA, BLANCO MAZAGATOS, V., CASTRILLO LARA, L. A. Y QUEVEDO PUENTE, E., DE (2003): "A Preliminary Study of the Distintive Characterisctics of the Family Business" Tercer Congreso Internacional de la Iberoamerican Academy of Management celebrado en Sao Paulo (Brasil)

- FUNDENBERG, D. Y TIROLE, J.: (1998): "Moral Hazard and Renegotiation in Agency Contrats", *Econométrica*, vol. 58, nº. 6, pp. 1279-1319.
- GALÁN, J. L. Y VECINO, J. (1997): "Las Fuentes de Rentabilidad de las Empresas", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6, nº. 1, pp. 21-36.
- GALVE GORRIZ C. Y SALAS FUMAS, V. (1993): "Propiedad y Resultados de la Gran Empresa Española", *Investigaciones Económicas*, vol. XVII, nº. 2, pp. 207-238.
- GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (1995): "Propiedad y Eficiencia de la Empresa: Teoría y Evidencias Empíricas", *ICE Tribunal de Economía*, nº. 740, pp. 119-129.
- GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (1997): "Propiedad y Control en la Empresa Española", *Economistas*, vol. 15, nº. 73, pp. 70-77.
- GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (1996): "Ownership Structure and Firm Performance: Some Empirical Evidence from Spain", *Managerial and Decision Economic*, vol. 17, nº. 6, pp. 575-586.
- GALLO M. A. Y ESTAPÉ, M. J. (1996): "Viabilidad de las Empresas Familiares de Tamaño Medio en el Sector Español de Alimentación y Bebidas", *Documento de investigación*, nº. 647, IESE.
- GALLO M. A. Y GARCÍA-PONT, C. (1993): "Important Factor in the Internationalization of Family Owned Business", *Documento de investigación*, nº. 256, IESE.
- GALLO, M. (1995): "*Empresa Familiar, Textos y Casos*", Barcelona. Editorial Praxis.
- GALLO, M. A. Y GARCÍA PONT, C. (1989): "La Empresa Familiar en la Economía Española", *Papeles de Economía Española*, nº. 39, pp. 67-85.
- GALLO, M. A. Y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces", *Family Business Review*, vol 4, nº. 2, pp. 181-190.

- GALLO, M. A. Y VILASECA, A. (1996): "Finance in Family Business", *Family Business Review*, vol. 9, nº. 4, pp. 387-401.
- GALLO, M. A., TÁPIES, J. Y CAPPUYNS, K. (2000): "Comparación entre Empresas Familiares y no Familiares: Lógicas Financieras y Preferencias Personales", *Documento de Investigación*, nº. 406, IESE.
- GARCÍA BORBOLLA FERNÁNDEZ, A., HERRERA MADUEÑO, J., LARRÁN JORGE, M., SÁNCHEZ GARDEY, G. Y SUÁREZ LLORENS, A. (2005): "Las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares: Eficiencia e Investigación", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, vol. 73, pp. 45-49.
- GARCÍA BORBOLLA FERNÁNDEZ, A., HERRERA MADUEÑO, J., LARRÁN JORGE, M., SÁNCHEZ GARDEY, G. Y SUÁREZ LLORENS, A. (2007): "Análisis Empírico de las Diferencias de Eficiencia entre las Empresas Familiares y no Familiares", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 13, nº. 1, pp.103-116.
- GARCÍA BORBOLLA FERNÁNDEZ, A., HERRERA MADUEÑO, J., LARRÁN JORGE, M., SÁNCHEZ GARDEY, G. Y SUÁREZ LLORENS, A. (2009): "Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 15, nº 1, pp. 45-58.
- GARCÍA BORBOLLA FERNÁNDEZ, A., HERRERA MADUEÑO, J., SÁNCHEZ GARDEY, G. Y SUÁREZ LLORENS, A. (2006): *Factores de Éxito de la Empresa Familiar. Estudio Aplicado a la Pyme Andaluza*. Editorial AECA, España.
- GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003): "Competitividad de la Pyme Familiar", *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, vol. 64, pp. 63-65.
- GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D., ARQUES PÉREZ, A., BONET, J., CALVO FLORES SEGURA, A., GARCÍA SÁNCHEZ, A., HOLT, G. Y LE PAPE, N. (1997): *El Riesgo Financiero de la Pequeña y Mediana Empresa en Europa*. Editorial Pirámide. Madrid.

- GASSON, R., CROW, G., ERRINGTON, A., HUTSON, J., MARSDEN, T. Y WINTER, D.M. (1998): "The Farm as a Family Business: A Review", *Journal of Agricultural Economics*, vol. 39, nº. 1, pp. 1-41.
- GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, M. Y LANSBERG, I. (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Scholl Press, Boston.
- GERSTEIN, M. Y REISMAN, H. (1983): "Strategic selection: Matching executives to business conditions", *Sloan Management Review*, vol. 24, nº. 2, pp. 33-49.
- GIMENO SANDIG, A. (2004): *El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas*, Tesis Doctoral Universidad ESADE.
- GINER MANSO, Y. (2005): *Factores Determinantes del Racionamiento en el mercado de Crédito Bancario: Un Estudio Empírico en Andalucía*, Tesis doctoral Universidad de Cádiz
- GOFFE, R. (1996): "Understanding family businesses: issues for further research", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, nº. 1, pp. 36-48.
- GÓMEZ MEJIA, L., LARRANZA KINTANA, M. Y MAKRI, M. (2003): "The Determinants of Executive Compensation in Family-controlled Public Corporations", *Academy of Management Journal*, vol. 46, nº. 2, pp. 226-237.
- GÓMEZ MEJIA, L., NUÑEZ-NICKEL, M. Y GUTIERREZ, I. (2001): "The Role of Family Ties in Agency Contracts", *Academy of Management Journal*, vol. 44, nº. 1, pp. 81-97.
- GÓMEZ VILLANUEVA, J. E., RIALP CRIADO, J. Y LLONCH ANDREU, J. (2007): "Influencia de la Orientación al Mercado en la Función Empresarial: Su Impacto en la Capacidad de Innovación y en los Resultados de la Pyme Española", *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, vol. 1, nº. 1, pp. 46-67.

- GÓMEZ-BETANCOURT, G. (2005): *¿Son Iguales Todas las Empresas Familiares? Caminos por Recorrer*, Editorial Norma.
- GONZÁLEZ GÓMEZ, J. I., HERNÁNDEZ GARCÍA, M. C. Y RODRÍGUEZ FERRER, T. (2000): "Contribución del Tamaño y el Sector en la Explicación de la Rentabilidad Empresarial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXIX, n°. 106, pp. 903-930.
- GONZÁLEZ PÉREZ, A. L., CORREA RODRÍGUEZ, A. Y ACOSTA MOLINA, M. (2002), "Factores Determinantes de la Rentabilidad Financiera de las Pymes (sic)", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, vol. XXXI, n°. 112, pp. 395-429.
- GONZALO, J. A. (1999): "La Tesis Doctoral (Planificación y Ejecución de un Trabajo de Investigación en Contabilidad o Finanzas)", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, extraordinario n.º 100, pp. 219-290.
- GRANT, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation", *Management Review*, pp. 114-135.
- GRANT, R. M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17 (edición especial de invierno), pp. 109-122.
- GREENWOOD, R. (2003): "Commentary on: "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms"", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°. 4, pp. 491-494.
- GUBITTA, P. Y GIANECCHINI, M. (2002): "Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs", *Family Business Review*, vol. 15, n°. 4, pp. 277-297.
- GUDMUNDSON, D., HARTMAN, E. Y TOWER, C. B. (1999): "Strategic Orientation: Differences between Family and Nonfamily Firms", *Family Business Review*, vol. 12, n°. 1, pp. 27-40.

- HABBERSHON, T. G. Y WILLIAMS, M. (1999): "A Resource-based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, vol. 12, nº. 1, pp. 1-25.
- HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M. Y MACMILLAN, I. C. (2003): "A Unified systems Perspective of Family Firm Performance", *Journal of business Venturing*, vol. 18, nº. 4, pp. 451-465.
- HABBERSON, G.Y PISTRUI, J. (2002): "Enterprising Families Domain: Family-influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth", *Family Business Review*, vol. 15, nº. 3, pp. 223-237.
- HAMLYN, B. (1994): *The Quest for Growth: A survey of UK Private Companies*. Binder Hamlyn, London.
- HANDLER, W.C. (1989): "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses", *Family Business Review*, vol. 2, nº. 3, pp. 257-276.
- HARRISON, P. D. Y HARREL, A. (1993): "Impact of "Adverse Selection" on Managers' Project evaluation decisions", *Academy of Management Journal*, vol. 36, nº. 3, pp. 635-643.
- HARVEY, M. Y EVANS, R. (1995): "Forgotten Sources of Capital for the Family-owned Business", *Family Business Review*, vol. 8, nº. 3, pp. 159-176.
- HARVEY, S. J. JR. (1999): "Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm", *International Journal of the economics of Business*, vol. 6, nº. 1, pp. 41-57.
- HAY, D. A. Y MORRIS, D. J. (1984): *"Unquoted Companies: Their contribution to the UK Economy"*, McMillan Press, London
- HAYWARD, S. (1992): *"The Perfomance of Family Firms"* Stoy Hayward, London.
- HECK, R. K. Z. (1998): *The Entrepreneurial Family*. Family Business Resources Publishing. Needham, MA.



- HOLLAND, P. Y OLIVER, J. (1992): "An Empirical Examination of the Stages of Development of Family Business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol. 4, nº. 3, 27-38.
- HOLLANDER, B. S. Y ELMAN, N. S. (1988): "Family-owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry", *Family Business Review*, vol. 1, nº. 2, pp. 145-164.
- HOSMER, L. T. (1995): "Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, nº. 2, pp. 379-403.
- [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/2005\\_charter\\_docs/sec\\_2005\\_170\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/2005_charter_docs/sec_2005_170_en.pdf)
- <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/lvb/n26002.htm>
- <http://www.aaef.net>
- <http://www.capitalcorporate.com/analisis/a33.pdf>
- [http://www.europarl.eu.int/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_es.htm)
- [http://www.europarl.eu.int/summits/lis1\\_es.htm](http://www.europarl.eu.int/summits/lis1_es.htm)
- <http://www.iefamiliar.com>
- <http://www.ine.es>
- <http://www.ipymes.org>
- ILLUECA MUÑOZ, M. Y PASTOR MONSALVES, J. M. (1996): "Análisis Económico-Financiero de las Empresas Españolas por Tamaños", *Economía Industrial*, nº. 310, pp. 41-54.
- INE (2008) <http://www.ine.es/inebase/index.html>
- JEFFRIES, F. L. Y REED, R. (2000): "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº. 4, pp. 873-882.

- JENSEN, M. C. (1986): "Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Financen and Tokeovers", *The American Economic Review*, vol. 76, n°. 2, pp. 322-329.
- JENSEN, M. C. (1993): "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *The Journal of Finance*, vol. 48, n°. 3, pp. 831-880.
- JENSEN, M. C. (1994): "Self Interest, Altruism, Incentives, and Agency Theory", *Journal of Apllied Corporate Finance*, vol. VIII, n°. 2. En <http://www.business.uiuc.edu/aibrahim/readings/Incentives%20and%20Agency.pdf>.
- JENSEN, M. C. (1998): "*Foundations of Organizational Strategy*" Harvard University Press. Citado en Schulze en SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., Y DINO, R. N. (2002).
- JENSEN, M. Y MECKLING, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behaviours, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°. 4, pp. 305-360.
- KANG, D. L. (2000): "Family Ownership and Performance in Public Corporations: A Study of the US Fortune 500, 1982-1994", Working paper, Harvad Business Scool. Citado en MILLER, D. Y LE BRETON-MILLER, I. (2006).
- KELLERMANNNS, F. W. Y EDDLESTON, K. A. (2007): "A Family Perspective on When Conflict Benefits Family Firm Performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, n°. 10, pp. 1048-1057.
- KETS DE VRIES, M, (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press. London.
- KETS DE VRIES, M. F. R. (1993): "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good News and the Bad News", *Organizational Dynamics*, vol. 21, n°. 3 pp. 59-71.

- KOTÉY, B. (2005a): "Goals, Management Practices, and Performance of Family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 11, nº. 1, pp. 3-24.
- KOTÉY, B. (2005b): "Are Performance Differences between Family and Non-family SMEs Uniform across all Firm Sizes?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Review*, vol. 11, nº. 6 pp. 394-421.
- LANSBERG, I. S. (1983): "Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap", *Organizational Dynamics*, vol. 12, nº. 1, pp. 39-46.
- LANSBERG, I. S. Y ASTRACHAN, J. M. (1994): "Influence of family relationships on succession planning and training. The importance of mediating factor", *Family Business Review*, vol. 7, nº. 1, pp. 39-59.
- LANSBERG, I. S., PERROVE, E. Y ROGOLSKY, S. (1988): "Family Business as an Emerging Field». *The Best of Family Business Review*, vol. 1, nº. 1, pp. 1-8.
- LEA, J. W. (1993): *La sucesión del Management en la empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona.
- LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*. Ediciones Granica, Barcelona
- LEE, J. (2004): "The Effects of Family Ownership and Management on Firm Performance", *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 69, pp-46-53.
- LEE, J. (2006): "Family Firm Performance: Further Evidence", *Family Business Review*, vol. 19, nº. 2, pp. 103-114.
- LEY 16/2007, de 4 de julio, de reforma y adaptación de la legislación mercantil en materia contable para su armonización internacional con base en la normativa de la Unión Europea.
- LEY 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- LITZ, R. A. (1995): "The Family Business: Toward Definitional Clarity", *Family Business Review*, vol. 8, nº. 2, pp. 71-81.

- LÓPEZ FERNÁNDEZ, M. (2007): “Factores Determinantes en el Acceso de la Mujer a Puestos Directivos”, *Capital Humano*, n°. 207, pp. 84-93.
- LUBATKIN, M. H., SCHULZE, W. S., LING, Y. Y DINO, R. N.: (2005) “The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family-managed Firms”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n°. 3, pp. 313-331.
- LYMAN, A. (1991): “Customer Service: does Family Ownership Make a Difference”, *Family business Review*, vol. 4, n°. 3, pp. 303-324.
- MARIÑO, T. Y ROJO RAMÍREZ, A. A. (2009): “Valoración de empresa familiar: los componentes del valor” *Análisis financiero internacional*, n°. 135, pp. 41-50.
- MAROTO ACÍN, J. A. (2001): “Modelos Comparados de Pyme en la Unión Europea. Los Viejos Problemas ante el Nuevo Entorno”, *Papeles de Economía Española*, n°. 89/90, pp. 84-99.
- MARRYS, R. (1964): *The economics Theory of Managerial Capitalism*. Macmillan, London.
- MARTÍNEZ GÓMEZ, F. (1998): “Importancia de la Pyme en la Economía Nacional. Necesidad de una Política de Apoyo Específica”, *Información Comercial Española*, n°. 771, pp. 9-14.
- MATÍAS PEREDA, J. (2000): “Factores Relevantes en la Adopción de Tecnologías de la Información en las Pymes Españolas”, *Economía Industrial*, n°. 334, pp. 45-53.
- MCCONAUGHY, D. MATTHEWS, C. H. Y FIALKO, A. S. (2001): “Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value”, *Journal of Small Business*, vol. 39, n°. 1, pp. 31-49.
- MCGIVERN, C. (1989): “The Dynamics of Management Succession: a Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm”, *Family Business Review*, vol. 2, n°. 4, pp 401-411.

- MELLE HERNÁNDEZ, M. (2001): “Características Diferenciales de la Financiación entre las Pyme y las Grandes Empresas Española”, *Papeles de Economía Española*, nº. 89/90, pp. 140-166.
- MERINO, F. Y SALAS, V. (1993): “Estrategia y Resultados de la empresa familiar manufacturera”, Documento de trabajo, Instituto de empresa Familiar. Barcelona.
- MILES, R. E. Y SNOW, C. C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Editorial McGraw-Hill, Nueva York.
- MILLER, D. Y LE BRETON-MILLER, I. (2006): “Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities”, *Family Business Review*, vol. 19, nº. 1, pp. 73-87.
- MINTZBERG, H. (1.994): *The rise and fall of the strategic planning*. Free Press, Nueva York.
- MISHRA, C. Y MCCONAUGHY, D. (1999): “Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, nº. 4, pp. 53-64.
- MORRIS, M. H., WILLIAMS, R. W. Y NEL, D. (1996): “Factors Influencing Family Business Succession”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 2, nº. 3, pp. 68-81.
- MUSTAKALLIO, M., AUTIO, E. Y ZAHRA, S. A. (2002): “Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making”, *Family Business Review*, vol. 15, nº. 3, pp. 205-224.
- MUTH, M. M. Y DONALSON, L (1998): “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, *Corporate Governance*, vol. 6 nº. 1, pp. 5-28.
- NEUBAUER, F. Y LANK, A.G. (1998): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Editorial Deusto, Bilbao.

- OCAÑA, C., SALAS, V. Y VALLÉS, J. (1994): "Un Análisis Empírico de la Financiación de la Pequeña y Mediana Empresa Manufacturera Española: 1.983-1.989", *Moneda y Crédito*, nº. 199, pp. 57-96.
- ORTEGA-ARGILÉS, R., MORENO, R. Y SURINACH CARALT, J. (2006): "La Aplicación de los Mecanismos de Control de los Problemas de Agencia. Un Análisis de las Empresas Manufactureras Españolas", *ICE Tribunal de Economía*, nº. 829, pp. 235-251.
- OSTERYOUNG, J. S. Y NEWMAN, D. (1993): "What is Small Business?" *The Journal of Small Business Finance*, vol. 2, nº. 3, pp. 219-231.
- OSTERYOUNG, J. S., PACE, R. D. Y CONSTAND, R. L. (1995): "An Empirical Investigation into the Size of Small Business", *The Journal of Small Business Finance*, vol. 4, nº. 1, pp. 75-86.
- PARDO MERINO, A. Y RUIZ DÍAZ, M. A. (2002): *SPSS 1.1. Guía para el análisis de datos*. Editoria McGrawHill. España.
- PÉREZ LÓPEZ, C. (2005): *Métodos Estadísticos Avanzados con SPSS*. Editorial Thomson, España.
- PINO, R., DEL (1997): "Los Consejos de Administración en las Empresas Familiares. Los Consejos de Administración en una Economía Globalizada", *Boletín Circulo de Empresarios*, nº. 62, pp. 397-408.
- PLAN DE INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE ANDALUCÍA (PIMA). En [www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/planinnovacion/](http://www.juntadeandalucia.es/innovacioncienciayempresa/planinnovacion/)
- PORTALES, C., RICART, J. E. Y ROSANAS, J. M. (1998): "Understanding Trust to Build Strong Relationships in Organizations", *Documento de Investigación*, nº 360, IESE.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. The free press, Nueva York.
- PUTTERMAN L. (1994): *La Naturaleza Económica de la Empresa*. Alianza Económica, Madrid.

- REAL DECRETO 1515/2007, de 16 de noviembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- REYES RECIO, L. Y SACRISTÁN NAVARRO, M. (2003): “Análisis de las Diferencias de Comportamiento de las Empresas Familiares Cotizadas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº. 2, pp. 57-70.
- RIBEIRO SORIANO, D. (2001): “La Innovación en las Pyme ante el Nuevo Entorno Económico”, *Papeles de Economía Española*, nº. 89/90, pp. 286-296
- RIORDAN, D. Y RIORDAN, M. (1993): “Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business”, *Journal of Small Business Management*, vol. 31, nº. 2, pp. 66-78.
- ROBERTS, S., LAWSON, R. Y NICHOLLS, J. (2006): “Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest”, *Journal of Business Ethics*, vol. 67, nº. 3, pp. 275-286.
- ROIG, B. (1989): “Características de la empresa familiar. Exigencias para la próxima década”, *División de Investigación*, IESE.
- ROSENBLATT, P. C., DE MIK, L., ANDERSON, R. M. Y JOHNSON, P. A. (1985): *The family in business*. Jossey-Bass, San Francisco.
- ROSS, R. S. (1989): “*Small Groups in Organizational Settings*”, Englewood Cliffs. Prentice Hall. Citado en DAVIS, P. S. Y HARVESTON, P. D. (2001).
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., Y CAMERER, C. (1998): “Not so Different after all: A Cross-discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, vol. 23, nº. 3, 393-405.
- RUANO PARDO, S. (2001): “Pyme y Grandes Empresas: Características Diferenciales frente a la Creación y Destrucción de Empleo”, *Papeles de Economía Española*, nº. 89-90, pp. 364-384.

- RUBIO BAÑÓN, A. Y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): “Factores Explicativos del Éxito Competitivo. Un Estudio Empírico en la Pyme”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, nº. 1, pp. 49-63.
- RUBIO BAÑÓN, A., ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2005): “Factores Asociados con el Éxito Competitivo de las Pyme Industriales en España”, *Universia Business Review-Actualidad Económica*, Cuarto trimestre.
- RUIZ NAVARRO, J., MEDINA GARRIDO, J. A., LORENZO GÓMEZ, D., RAMOS RODRÍGUEZ, A. R., URBANO PULIDO, D. (2007): “*Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo 2007 Andalucía*”, Universidad de Cádiz.
- SABI (2008): Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Informa S.A.
- SACRISTÁN NAVARRO, M. (2002): “La Dirección Estratégica de Empresas Familiares como Proyecto de Investigación”, *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LVII, nº. 177, pp. 517-542.
- SALAS FUMÁS, V. (1993): “La Financiación de la Empresa Española. Una Perspectiva Institucional”, *Economía Industrial*, nº. 293, pp. 7-18.
- SALAS FUMAS, V. (1994): “Economía y Financiación de la Empresa Española Según su Tamaño”, *Situación: revista de coyuntura económica*, nº. 2, pp. 197-212.
- SALAS FUMÁS, V. (1999): “Poder, Relaciones y Complementariedades en la Teoría de la Empresa”, *Papeles de Economía Española*, nº. 78-79, pp. 2-17.
- SALVATO, C. (2002): “Towards a Stewardship Theory of the Family Firm”, Actas 13º congreso de Family business Network celebrado en Helsinki.
- SCHOLES, M. L., WRIGHT, M., PAUL WESTHEAD, ANDREW BURROWS, A. Y BRUINING, H. (2007): “Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms”, *Small Business Economics*, Vol. 29, nº 3, pp. 329-349.



- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H. Y DINO, R. N. (2002): "Altruism, Agency, and the Competitiveness of Family Firms", *Managerial and Decision Economics*, vol. 23, n°. 4/5, pp. 247-259.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H. Y DINO, R. N. (2003a): "Exploring the Agency Consequences of Ownership Dispersion among the Directors of Private Family Firms", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n°. 2, pp. 179-194.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H. Y DINO, R. N. (2003b): "Toward a Theory of Agency and Altruism in Family Firms", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, n°. 4, pp. 473-490.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N. Y BUCHHOLTZ, A. K. (2001): "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, vol. 12, n°. 2, pp. 99-116.
- SHARMA, P. Y NORDVQUIST, M. (2007): "A tipology for capturing the heterogeneity of family firms", *Actas del Congreso de la American Marketing Association*, Vol. 18.
- SHARMAN, P., CHRISMAN, J. J. Y CHUA, J. H. (1997): "Strategic Management of the Family Business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, N°. 1, pp. 1-35.
- SHLEIFER, A. Y VISHNY, A. (1989): "Management Entrenchment: The Case of Managers Specific Investments", *Journal of Financial Economic*, vol. 25, n°. 1, pp. 123-139.
- SORENSON, R. L. (1999): "Conflict Management Strategies Used in Successful Family Business", *Family Business Review*, vol. 12, n°. 4, pp. 325-339.
- STIGLITZ, J. E. (2002): "*El malestar en la globalización*", Editorial Alianza, Madrid.

- SUÁREZ GÁLVEZ, C. (1998): "Implicaciones de la información asimétrica en la financiación de las empresas", *documento de trabajo nº 9808 de la Fundación Empresa Pública*.
- SUND, L. G. Y SMYRNIOS, K. X. (2005): "Striving for Happiness and Its Impact on Family Stability: An Exploration of the Aristotelian Conception of Hapinness", *Family Business Review*, vol. 18, nº. 2, pp. 155-170.
- TAGIURI, R. Y DAVIS, J. A. (1992): "On the goals of successful family companies", *Family Business Review*, vol 5, nº. 1, pp. 43-62.
- TAGIURI, R. Y DAVIS, J. A. (1996). "Bivalent Attributes of the Family Firm", *Family Business Review*, vol. 14, nº. 4, pp. 199-208.
- TEECE, D. J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 3, pp. 39-63.
- TRIGO, J. Y AMAT SALAS J. M. (2001): "*Problemática de la Empresa Familiar y la Globalización*", Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales. Madrid.
- TSAI, W. H., HUNG, J. H., KUO, Y. C. Y KUO, L. (2006): "CEO Tenure in Taiwanese Family and Nonfamily firms: An agency theory perspective", *Family Business Review*, vol. 19, nº. 1, pp. 11-28.
- UPTON, N. Y PETTY, W. (2000): "Venture Capital Investment and US Family Business", *Venture Capital*, vol. 2, nº. 1, pp. 27-39.
- VAN DEN BERGHE, L. A. A. Y CARCHON, S. (2003): "Agency Relations within the Family Business System: An Exploratory Approach", *Corporate Governance*, vol. 11, nº. 3, pp. 171-179.
- VAN GILS, A., VOORDECKER, W. Y VAN DEN HEUVEL, J. (2004): "Environmental Uncertainty a Strategic Behavior in Belgian Family Firms", *European Management Journal*, vol. 22, nº. 5, pp. 588-595.
- VILASECA, A. (2002): "The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives between Nonemployed Shareholders

and Top Management Team”, *Family Business Review*, vol. 15, n°. 4, pp. 299-321.

- VILLALONGA, B. Y AMIT, R. (2006): “How do Family Ownership, Control and Management Affect Firms Value?”, *Journal of Financial Economics*, vol. 80, n°. 2, pp. 385-417.
- WARD, J. L. (1987): *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- WARD, J. L. (1988): “The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses”, *Family Business Review*, vol. 1, n°. 2, pp. 105-117.
- WARD, J. L. Y ARONOFF, C. E. (1994): “How Family Affects Strategy”, *Small Business Forum*, vol. 12, n°. 2, pp. 85-91.
- WELSCH, J. (1991): “Family Enterprises in the United Kingdom, The Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison” *Family business Review*, vol. 4, n°. 2, pp. 191-203.
- WERNERFELT, B. (1984): “A Resource-based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°. 2, pp. 171-180.
- WESTHEAD, P. Y COWLING, M. (1997): “Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK”, *International of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 3, n°. 1, pp. 30-52.
- WESTHEAD, P. Y COWLING, M. (1996): “Performance Contrasts between Family and Non-family Unquoted Companies in the UK”, *Working paper of the Centre for Small and Medium Sized Enterprises*. The University of Warwick, Coventry.
- WILLIAMSON, O. (1967): “Hierarchical Control Optimum Firm Size”, *Journal of Political Economics*, n°. 75, n°. 2, pp. 123-138.
- WILLIAMSON, O. (1985): “Reflection on the New Institutional Economics”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 145, n°. 1, pp. 187-195.

- WILLIAMSON, O. E. (1964): "The Economic of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of Firm, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall. Citado en GALVE GÓRRIZ, C. Y SALAS FUMÁS, V. (1996).
- WISEMAN R. M. Y GÓMEZ-MEJIA, L. R. (1998) "A Behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking", *The Academy of Management Review*, vol. 23, nº. 11, pp. 133-153.
- WOOLTHUIS, R. K., HILLEBRANDE, B., Y NOOTEBOOM, B. (2005): "Trust, Contract and Relationship Development", *Organization Studies*, vol. 26, nº. 6, pp. 813-840.
- WORTMAN JR., M. S. (1994): "Theoretical Foundation for Family-owned Business: A Conceptual and Research-based Paradigm", *Family Business Review*, vol. 8, nº. 1, pp. 3-27
- WU, Z. (2001): "Altruism and the Family Firm: Some Theory", *Master's thesis, Department of Economics. University of Calgary*, en <https://dpace.ucalgary/1880/4116/65063Wu.pdf>
- ZAHRA, S. A. (2003): "International Expansion of US Manufacturing Family Businesses: The Effect of Ownership and Involvement", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº. 4, pp. 495-512.
- ZAHRA, S. A. Y SHARMAN, P. (2004): "Family Business Research: A Strategic Reflection", *Family Business Review*, vol. 17, nº. 4, pp. 331-346.